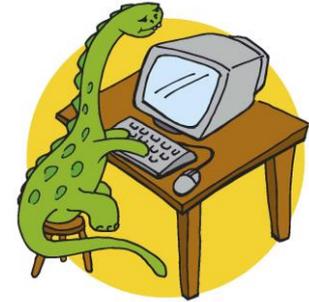


Krisen und Transformationen. DGfE-Kongress 2024

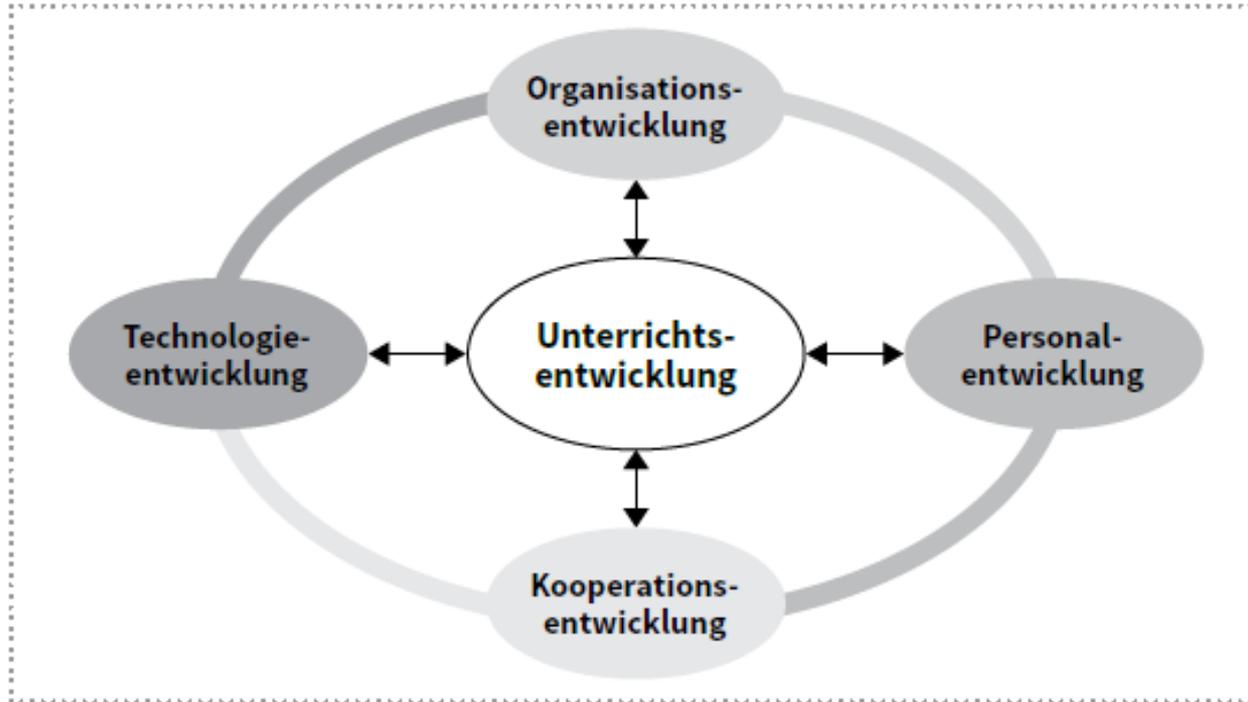
"DIGITAL LEADERSHIP" ALS FÜHRUNGSKRISE? ROLLENVERTEILUNG IM DIGITALEN TRANSFORMATIONSPROZESS

Michelle Jutzi; Thomas Wicki, Marina Grgic; Ueli Hostettler

EINLEITUNG



EINLEITUNG



Rolff, 2023, p. 19

FORSCHUNGSSTAND

Welche Bedingungen sind entscheidend für das (künftige) Gelingen der Implementierung des Modullehrplans M&I an Schulen?

Gemeinsamkeiten von erfolgreichen Schulen:

- Schulleitung sieht Potential von ICT und setzt ihre Führungsfertigkeiten dafür ein
- Zusammenarbeit mit externen Akteur*innen für Fachaustausch und Sponsoring
- Einbindung von ICT in das verpflichtende Schulprogramm
- Etc.

Gemeinsamkeiten von erfolglosen Schulen:

- Schule verfolgt keine langfristige Strategie für den Einsatz von ICT
- Vertrauen auf spezialisierte Einzelpersonen anstatt auf breites Wissen im Kollegium
- Fehlende Supportstrukturen die den technischen und pädagogischen Bereich abdecken
- Etc.

(Eickelmann, 2011)



THEORETISCHE GRUNDLAGE

Was verstehen wir unter «Digital Leadership»?

Schulleiter verstehen, wie IT speziell als Mittel zum Zweck des Unterrichts eingesetzt werden kann und wie die Bedingungen geschaffen werden können, die einen solchen Einsatz fördern (Dexter, 2018)

Dazu gehört auch,

- eine Vision für die digitale Transformation zu haben
- Lehrkräfte zu unterstützen, die bereits eine Vorreiterrolle bei der Nutzung von Technologie als Vermittler spielen
- Austausch und die Zusammenarbeit zu fördern

(Marell-Olsson & Bergström, 2018)

THEORETISCHE GRUNDLAGE

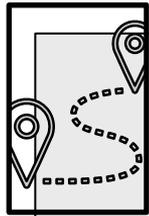
Distributed Leadership oder geteilte Führung scheint ein geeignetes Führungsmodell zur Förderung der technologischen Innovation in Schulen zu sein:

- Aufteilung von Aufgaben und IT-Wissen auf ein Team von Personen
- Soziale und situationale Verteilung von Führungsaufgaben (kollaborativ, kollektiv, koordiniert)
- formale und informelle Rollen
- TLACK (technological leadership content knowledge): technologisches Führungswissen

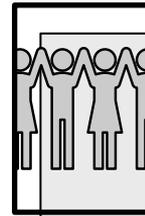
(Dexter 2007; Halverson 2018; Spillane 2004/2006; Tulowitzki & Gerrick 2020; Ruloff & Petko, 2021)

THEORETISCHE GRUNDLAGE

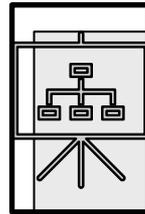
Praktiken für erfolgreiche Führung



Richtung vorgeben



**Personal/ Personen
entwickeln**



**Organisation
entwickeln**

(basierend auf Leithwood, Harris & Hopkins (2008), Leithwood (2012); Louis et al. (2010))

FORSCHUNGSSTAND

IT-Koordinatoren spielen eine wichtige Rolle bei der Einführung und Nutzung digitaler Werkzeuge in Schulen: Neuseeland, Spanien, Irland, Israel, Philippinen

- Deutschland: technischer Support & pädagogischer Support: personengebundene Zuweisung von Zuständigkeiten (Bos, Lorenz & Endberg, 2018)
- Schweiz: IT-Koordinatoren, die v.a. für den pädagogischen Support zuständig sind

Aufgaben:

- Fachliche Begleitung und Coaching der Lehrpersonen
- Unterstützung der Schulleitung oder Gemeinde
- «computer facilities manager» (Moursund, 1992); «Nuts-and-bolts» (Marcovitz, 2000)

(Avidov-Ungar & Shamir-Inbal, 2013; Devolder et al., 2010; Hammond, 2014, McGarr, 2013; Woo & Law, 2020; León-Jariego et al., 2020; Vallance, 2006;)

FRAGESTELLUNG

1. Können die drei Dimensionen der Leadership Praxis für das Digital Leadership reproduziert werden oder gibt es andere, spezifische Führungsprofile?
2. Unterscheiden sich diese Profile zwischen der Schulleitung und den ICT-Koordinator*innen?
3. Wie ist Digital Leadership innerhalb der Schulen verteilt (zwischen der Schulleitung und den ICT-Koordinator*innen)?

DESIGN

Stichprobe

- Stratifizierte, kriteriengeleitete Stichprobe
- Zufällige Listenziehung der Schulen pro Kanton (nach Grösse)
- Freiwilligkeit der Teilnahme der Kantone & Schulen

Kriterien:

- Kanton: Reform startet 2017/2018
- Schule:
 - Im Viertel der grössten Schulen
 - Mind. 1 Wochenlektion M&I
 - Im Zyklus 2 (3.-6.- Klasse)



Bern



Solothurn



Zürich



Graubünden



Wallis



Appenzell
Ausserrhoden

METHODISCHES VORGEHEN

Design

- 25 Schulleiter / 26 ICT-Koordinatoren
- Skala: ursprünglich 43 Items, übersetzt von Dexter (2018),
- reduziert auf 31 Items und 3 Skalen: Sind Sie/waren Sie an der folgenden Aufgabe in Ihrer Schule beteiligt?
- Skalierung der Antworten: ja/nein

Methode & Analyse

- Häufigkeitsanalyse & Verteilungen zwischen SL und ICTK
- Zweistufige Clusteranalyse
 - Exploratives Instrument, analysiert die natürliche Gruppierung eines Datensatzes
 - Variablen können kontinuierlich oder kategorisch sein Clusterkriterium ist das BIC
 - Möglichkeit, eine Variable für die Clustermitgliedschaft zu erstellen

RESULTATE

Verteilung der Führungspraktiken:

Richtung vorgeben: Anzahl Items: 9; SL: N=25, $\alpha = .687$; ICTK: N=26; $\alpha = .677$

Personal entwickeln: Anzahl Items: 11; SL: N=24, $\alpha = .623$; ICTK: N=25; $\alpha = .703$

Organisation entwickeln: Anzahl Items: 11; SL: N=24, $\alpha = .747$; ICTK: N=25; $\alpha = .715$

RESULTATE

	Cluster-Verteilung		
	N	% kombiniert	% des Totals
Cluster 1	16	32.7	30.8
Cluster 2	20	40.8	38.5
Cluster 3	10	20.4	19.2
Ausreisser-Cluster	3	6.1	5.8
Ausgeschlossene Fälle	3		5.8

Ratio der BIC-Veränderung für drei Clusters = 312; Ration der Distanzmasse = 1.943.

	Funktion & Cluster	
	SL	ICTK
Cluster 1:	14	2
Cluster 2:	3	17
Cluster 3:	3	7

Anmerkung. N = 46, missing = 6; Ausreisser-Cluster = 3.

RESULTATE

Cluster-definierende Items

Welche Person ist aus ihrer Sicht am ehesten verantwortlich für die folgenden Aufgaben? (1=Ich)	
Cluster 1	Cluster 2
eine offene und regelmäßige Kommunikation mit Lehrpersonen und Eltern	eine klare Vision für MIL entwickeln
die Entscheidungsfindung transparent und kooperativ gestalten	die Vision in einem formalisierten Plan oder einer Strategie festhalten
die Lehrpersonen aktiv in den Entscheidungsprozess einbeziehen	Förderung der direkten Zusammenarbeit von Lehrpersonen in MIL
	Organisation von Weiterbildungsmöglichkeiten
	Strategien zur Integration von MIL in den Unterricht entwickeln
	sich für das professionelle Lernen in MIL einsetzen
	Entwicklung von Möglichkeiten zur Unterstützung von Lehrern
	Wert auf den Austausch von Praktiken und die Gewinnung neuer Ideen legen
	auf dem Laufenden bleiben, was die besten Praktiken im Bildungsbereich betrifft

Anmerkung. 19 der 31 Items sind für keines der drei Clusterprofile signifikant

DISKUSSION

Cluster 1: “die Formellen”

meist SL, übernehmen einen beträchtlichen Teil der Führungspraktiken, v.a. in Entscheidungsprozessen.

Cluster 2: “die Engagierten”

meist, ICTK, übernehmen am meisten Führungspraktiken, insbesondere auch im Bereich Vision, Strategie, Zusammenarbeit und Weiterbildung.

Cluster 3: “die Zögerlichen”

Gemischte Cluster aus ICTK und SL, die nur einen geringen Anteil an Praktiken übernehmen.

Kombination innerhalb der Schulen	Anzahl
SL formell	11
ICTK engagiert	
SL zögerlich	4
ICTK engagiert	
Beide engagiert	2
Beide formell	1
Beide zögerlich	1
SL formell	1
ICTK zögerlich	
SL zögerlich	1
ICTK formell	

KONKLUSION

- Führungspraktiken werden zwischen SL und ICTK aufgeteilt
 - SL sind hauptsächlich verantwortlich für:
 - Kultur in der Schule und gemeinsame Werte
 - Beurteilung der angestellten Lehrkräfte
 - Personelle Fragen
 - Die ICTK sind hauptsächlich verantwortlich für:
 - Aufgaben, die technologisches Fachwissen (TLACK) voraussetzen
 - Wissenstransfer im Lehrerteam
 - Formalisierung des Plans/der Vision
-
- ICTK sind die treibende Kraft bei der Implementierung von MIL im Unterricht
 - Unklar, ob der Mangel an technologischem Wissen der SL ihre Führungsfunktion behindern könnte?
 - ICTK übernimmt eine zentrale Funktion, um die digitale Transformation zu gewährleisten

IMPLIKATIONEN

Forschung

- Skala weiterentwickeln > Skalierung anpassen, um ein höheres Skalenniveau zu erreichen- Item zu studentischem Lernen und Bewertung: länderspezifisch?
- Vertiefende qualitative Forschung- zum Verständnis von digital Leadership zu anderen Rollen > welche Akteure springen ein, wenn weder die SL noch das ICTK die Führung übernehmen? Andere qualifizierte/ausgebildete Lehrer, Schulleitung usw.?

Praxis:

- Differenzierung zwischen der Rolle der SL und des ICTK > Klärung der Stellenbeschreibungen und eventuell Anpassung der Rollen und des Gehalts?
- Ist die Position des ICTK nur eine "zusätzliche Aufgabe" für Lehrpersonen oder mehrheitlich eine Führungsaufgabe?
- Klärung des Bedarfs an TLACK in der Ausbildung für SL und ICTK könnte bei der Aufteilung von Aufgaben und Praktiken helfen

LITERATURHINWEISE

Dexter, S. (2018). The Role of Leadership for Information Technology in Education: Systems of Practices. In J. Voogt, G. Knezek, R. Christensen & K.-W. Lai (Hrsg.), *Springer International Handbooks of Education. Second Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education* (Bd. 7, S. 1–16). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53803-7_32-2

Halverson, R. (2018). A Distributed Leadership Perspective on Information Technologies for Teaching and Learning. In J. Voogt, G. Knezek, R. Christensen & K.-W. Lai (Hrsg.), *Springer International Handbooks of Education. Second Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education* (Bd. 41, S. 1–17). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53803-7_34-1

Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How Education Leadership Improves Student Learning*. The Wallace Foundation.

Tulowitzki, P. & Gerick, J. (2020). Schulleitung in der digitalisierten Welt. Empirische Befunde zum Schulmanagement. *DDS – Die Deutsche Schule*, 2020(03), 324–337. <https://doi.org/10.31244/dds.2020.03.08>