

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort und Leserhilfe .....</b>	<b>2</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>10</b>
<b>Entwicklung eines Bezugsrahmens.....</b>	<b>14</b>
<b>1. Schule im Wandel.....</b>	<b>15</b>
1.1 Schule im Transformationsprozess von einer Inputsteuerung zu einer vermehrt ergebnisorientierten Steuerung – Die Auswirkungen auf das schulische Leitungshandeln .....	17
1.1.1 Das Spannungsfeld zwischen einer zentralistischen Steuerung und einer Deregulierung .....	17
1.1.2 Kritische Betrachtung der Autonomiebewegung. Der Einfluss ökonomischen Gedankenguts im Zuge der Neugestaltung der Steuerung des Bildungssystems .....	22
1.1.3 Status quo in Österreich.....	28
1.2 Organisationsdiagnose der Schule.....	31
1.2.1 Das »loosely coupled system« der Schule.....	33
1.2.2 Lose Koppelungen – schulisches Leitungshandeln im neuen Führungsverständnis .....	36
1.3 Die Selbstentwicklung der Schule und die Schule als »lernende Organisation« – Die damit verbundenen Führungsaufgaben der Schulleitungen.....	36
1.4 Tätigkeitsfelder der Schulleitung .....	43
1.5 Das neue Führungsparadigma für schulische Leitertätigkeit – Leadership .....	47
1.5.1 Führungstheorien .....	48
1.5.2 Managen, Führen und Leadership .....	50
1.6 Der Wandel schulischen Leitungshandelns – eine Bestandsaufnahme (Zusammenfassung) .....	61

<b>2.</b>	<b>Modellentwicklung - Modelldarstellung.....</b>	<b>64</b>
<b>3.</b>	<b>Beschreibung der Führungsdimensionen dieses Modells .....</b>	<b>69</b>
3.1	Zielorientierte Führung .....	71
3.1.1	Arten von Zielen .....	72
3.1.2	Ziele – Leitbilder – Schulprogramm .....	73
3.1.3	Ziele umsetzen – Ziele überprüfen .....	75
3.1.4	Zielvorgaben, Zielvereinbarunge, Mitarbeitergespräche .	76
3.1.5	Aufgaben der Schulleitung .....	78
3.1.6	Empirische Befunde .....	79
3.1.7	Beispiele aus dem Fragebogen .....	80
3.1.8	Zusammenfassung der Dimension »Zielorientierte Führung« .....	80
3.2	Innovation .....	81
3.2.1	Kennzeichen von Innovationen .....	81
3.2.2	Arten von Innovationen .....	82
3.2.3	Motive für die Auseinandersetzung mit Innovationen ....	82
3.2.4	Hindernisse für ein innovatives Führungsverhalten .....	83
3.2.5	Aufgabe der Schulleitung bei der Verwirklichung von Innovationen und Bedingungen für das Gelingen von Veränderungsprozessen .....	90
3.2.6	Empirische Befunde zum Innovationsverhalten von Führungskräften.....	93
3.2.7	Beispiele aus dem Fragebogen .....	94
3.2.8	Zusammenfassung der Dimension »Innovation« .....	94
3.3	Management der Sozialbeziehungen .....	96
3.3.1	Kennzeichen einer Führungsarbeit im Sinne des »Managements der Sozialbeziehungen« .....	96
3.3.2	Empirische Befunde .....	98
3.3.3	Beispiele aus dem Fragebogen .....	98
3.3.4	Zusammenfassung der Dimension »Management der Sozialbeziehungen« .....	98
3.4	Förderung der Partizipation .....	99
3.4.1	Begriffsbestimmung .....	99
3.4.2	Ein partizipativer, kooperativer Führungsstil .....	99
3.4.3	Empirische Befunde .....	101

3.4.4	Beispiele aus dem Fragebogen .....	103
3.4.5	Zusammenfassung der Dimension »Partizipation der Entscheidungsfindung« .....	103
3.5	Lob und Anerkennung .....	103
3.5.1	Lobeskultur der Schule.....	104
3.5.2	Empirische Befunde .....	107
3.5.3	Beispiele aus dem Fragebogen .....	107
3.5.4	Zusammenfassung der Dimension »Belohnen von Lehrer/innen« .....	108
3.6	Individuelle Lehrerbegleitung.....	108
3.6.1	Empirische Befunde .....	109
3.6.2	Beispiele aus dem Fragebogen .....	110
3.6.3	Zusammenfassung der Dimension »Individuelle Lehrerbegleitung« .....	110
3.7	Organisation des Schulbetriebs – Organisationskompetenz der Schulleitung .....	111
3.7.1	Bedeutung einer funktionierenden Organisation des Schulalltags .....	111
3.7.2	Empirische Befunde .....	111
3.7.3	Beispiele aus dem Fragebogen .....	112
3.7.4	Zusammenfassung der Dimension »Organisation des Schulbetriebs« .....	112
3.8	Visibilität.....	113
3.8.1	Die Bedeutung der Präsenz der Schulleitung .....	113
3.8.2	Beispiele aus dem Fragebogen .....	114
3.8.3	Zusammenfassung der Dimension »Visibilität« .....	114
3.9	Kommunikations- und Informationsstrukturen.....	115
3.9.1	Kommunikation im »Modell zur Führung einer Schule« .....	115
3.9.2	Aufgaben der Schulleitungen .....	118
3.9.3	Beispiele aus dem Fragebogen .....	119
3.9.4	Zusammenfassung der Dimension »Kommunikations- und Informationsstrukturen« .....	119
3.10	Qualitätsmanagement.....	120
3.10.1	Aufgabenbereiche der Schulleitung .....	122
3.10.2	Der Qualitätsbegriff im Bildungswesen .....	123

3.10.3	Die Entwicklung eines QM-Konzeptes .....	125
3.10.4	Controlling.....	126
3.10.5	Evaluation von Schulen.....	127
3.10.6	Qualitätsmanagement-Konzept und Unterrichtsbesuche	129
3.10.7	Feedback.....	132
3.10.8	Empirische Befunde .....	133
3.10.9	Beispiele aus dem Fragebogen .....	134
3.11	Personalmanagement .....	135
3.11.1	Personalgewinnung/Personalauswahl .....	136
3.11.2	Personalbeurteilung .....	138
3.11.3	Personalhonorierung.....	138
3.11.4	Personalentwicklung .....	139
3.11.5	Förderung der Fort- und Weiterbildung .....	143
3.11.6	Zusammenfassung der Dimension »Personalmanagement« und »Förderung der Fort- und Weiterbildung«.....	146
3.12	Konfliktmanagement.....	149
3.12.1	Entstehung von Konflikten.....	150
3.12.2	Klassifikationen von Konflikten .....	152
3.12.3	Eskalationsstufen von Konflikten .....	154
3.12.4	Bearbeitung von Konflikten .....	155
3.12.5	Der Umgang mit Konflikten im Schulalltag .....	157
3.12.6	Beispiele aus dem Fragebogen .....	159
3.12.7	Zusammenfassung der Dimension »Konfliktmanagement«.....	159
3.13	Schulklima – Schulkultur.....	161
3.13.1	Begriffsbestimmung .....	161
3.13.2	Variablen und Merkmale eines Schulklimaprofils.....	163
3.13.3	Beispiele aus dem Fragebogen .....	167
3.13.4	Zusammenfassung der Dimension Schulklima/Schulkultur .....	167
3.14	Vorbild .....	168
3.14.1	Beispiele aus dem Fragebogen .....	169
3.14.2	Zusammenfassung der Dimension »Vorbild«.....	169
3.15	Emotional intelligente Führung .....	170
3.15.1	Beispiele aus dem Fragebogen .....	175

3.15.2	Zusammenfassung der Dimension »Emotional intelligente Führung«.....	175
3.16	Rahmenmodell nach BOLMAN/DEAL (1984) .....	176
3.16.1	Erklärung des Modells.....	176
3.16.2	Handlungsdimensionen und Rahmen-Modell .....	177
3.16.3	Struktureller Rahmen .....	178
3.16.4	Personaler Rahmen.....	180
3.16.5	Politischer Rahmen.....	187
3.16.6	Symbolischer Rahmen.....	194
3.16.7	Zusammenfassung des Rahmenmodells.....	199
3.16.8	Empirische Befunde .....	201
3.16.9	Begründung für die Verwendung dieses Modells für diese Arbeit.....	201
<b>4.</b>	<b>Ableitung der Forschungsfragen und der Hypothesen .....</b>	<b>202</b>
	<b>Empirische Ermittlung von Einflussgrößen auf das Führungshandeln von Schulleiter/inne/n .....</b>	<b>206</b>
<b>5.</b>	<b>Methode.....</b>	<b>207</b>
5.1	Das Konzept des Untersuchungsdesigns .....	208
5.1.1	Kategorien empirischer Untersuchungen – Wahl der Untersuchungsart und Untersuchungsmethode .....	208
5.1.2	Datenerhebungsmethode .....	210
5.1.3	Messzeitpunkt.....	212
5.2	Anforderungen an das Messinstrument .....	212
5.2.1	Spezifität.....	212
5.2.2	Messperspektive .....	213
5.2.3	Psychometrische Qualität .....	214
<b>6.</b>	<b>Untersuchung Pretest.....</b>	<b>221</b>
6.1	Stichprobe Pretests 1 und 2.....	221
6.2	Ziele des Pretests 2.....	221
6.3	Methodisches Vorgehen.....	222
6.3.1	Faktorenanalyse für den Pretest 2 .....	222
6.3.2	Zuordnung der Items zu dem Rahmenmodell .....	227

6.4	Zusammenfassung der Ergebnisse der Pretestauswertungen .....	228
<b>7.</b>	<b>Hauptuntersuchung.....</b>	<b>229</b>
7.1	Stichprobe .....	229
7.1.1	Auswahl der Stichprobe .....	229
7.1.2	Versand des Erhebungsinstruments.....	230
7.1.3	Daten zur Stichprobe .....	230
7.2	Messung der Konstrukte .....	234
7.2.1	Screeplot und Faktorenanalyse für die Hauptuntersuchung.....	234
7.2.2	Reliabilitätsanalyse für die analytisch festgelegten Dimensionen.....	237
7.2.3	Überprüfung der Homogenität mittels Rasch-Analyse ..	249
7.2.4	Prüfung auf Normalverteilung.....	254
7.3	Auswertung und Auswertungsmethodik.....	256
7.3.1	Signifikanzniveau .....	257
7.3.2	Alpha-Fehler Adjustierung.....	257
7.3.3	Effektgrößen – praktische Bedeutsamkeit.....	258
7.3.4	Nichtparametrische Testverfahren .....	258
7.3.5	Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen ...	258
<b>8.</b>	<b>Fragestellung und Hypothesen.....</b>	<b>260</b>
8.1	Grundhypothesen, Subhypothesen und Prüfhypothesen....	260
8.2	Testung der Prüfhypothesen .....	265
8.2.1	LE-A Schulen im Vergleich zu Nicht LE-A Schulen ....	265
8.2.2	Vergleich des Führungsverhaltens zwischen Wiener und niederösterreichischen Schulleiter/innen.....	271
8.2.3	Vergleich innerhalb eines Bundeslandes.....	274
8.2.4	Führungsverhalten und Schultyp – Vergleich Volksschulleitung mit Hauptschulleitung .....	279
8.2.5	Führungsverhalten und Geschlecht – Geschlechtsspezifische Auswertungen.....	293
8.2.6	Führungsverhalten und Schulgröße.....	298
8.2.7	Selbst- und Fremdbild .....	303
8.2.8	»Gute« Schule .....	307

8.2.9	Schulleitungen und ihre Aufmerksamkeit auf die vier Rahmen.....	310
8.2.10	Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Grundhypothesen.....	330
8.2.11	Einordnung der Befunde zu anderen Untersuchungen und in Bezug auf das neue Führungsparadigma.....	332
8.3	Weitere Fragestellungen .....	338
8.3.1	Vergleich des Führungshandelns der ersten drei Generationen der Leadership-Academy .....	338
8.3.2	Vergleich LE-A Wien mit LE-A Niederösterreich .....	343
8.3.3	Weitere differenzierte Betrachtungen .....	344
8.3.4	Analyse einzelner Items .....	345
<b>9.</b>	<b>Schlussbetrachtungen und Ausblick .....</b>	<b>349</b>
9.1	Die Herausforderung, eine Schule zu leiten .....	349
9.2	Einordnung der dargestellten Forschungsbemühungen in den Forschungsbestand .....	351
9.3	Diskussion der Ergebnisse .....	352
9.4	Ausblick .....	357
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>361</b>
	<b>Abbildungen.....</b>	<b>374</b>
	<b>Tabellen.....</b>	<b>377</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>382</b>