

4. Ergebnisse der quantitativen Befragung

In diesem Abschnitt soll die Frage beantwortet werden, wie sich die Selbsteinschätzung der Schulleiterinnen und Schulleiter über die Zeit verändert hat, d.h.: Welche Fähigkeiten konnten sich aus Perspektive der Schulleitung nach Absolvierung der LEA halten und welche nicht? In einem zweiten Schritt wird der Eigenperspektive der Schulleitung die Außenperspektive, der für sie relevanten Personengruppen (Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schüler), entgegengerhalten und kritisch reflektiert.

4.1 Befragung der Schulleiter/innen zu Leadership-Kompetenzen: Längsschnittuntersuchung

Für die Analyse der Entwicklung der Leadership-Kompetenzen der Schulleiterinnen und Schulleiter steht uns Datenmaterial von drei Untersuchungszeitpunkten zur Verfügung. Verglichen werden die Prozentränge der Selbsteinschätzung in den vier Bereichen: (1) Richtung vorgeben, (2) organisationsbezogene Leistungsfähigkeit erzeugen und Gemeinschaft bilden, (3) Charakterstärke zeigen und (4) das individuelle Engagement der Mitarbeiter/innen mobilisieren.

Bei Betrachtung des Gesamtergebnisses (siehe Abbildung 14), d.h. der durchschnittlichen Prozentränge aller Schulleiterinnen und Schulleiter im Vergleich, lässt sich zum zweiten Messzeitpunkt (t1), also nach Abschluss der LEA, eine deutliche Aufwärtstendenz in allen vier Kompetenzbereichen erkennen. Bei *Richtung vorgeben* und *organisationsbezogene Leistungsfähigkeit erzeugen und Gemeinschaft bilden* schätzen sich die Schulleiterinnen und Schulleiter nach drei Jahren um rund 17% höher ein, als vor der LEA (Zeitpunkt t0). Diese beiden Kompetenzbereiche haben sich am deutlichsten verbessert. Die Kontinuität der Steigerung blieb über beide Zeitpunkte t1 und t2 erhalten. Die Leadership-Kompetenz *Charakterstärke zeigen* steigt von 79% zum Zeitpunkt t0, auf 87% zum Zeitpunkt t2. Mit 8% ist in diesem Bereich die geringste Veränderung beobachtbar, was sich dadurch erklären ließe, dass Charaktereigenschaften als etwas sehr persönliches anzusehen sind.

Mit 8% ist in diesem Bereich die geringste Veränderung beobachtbar, was sich dadurch erklären ließe, dass Charaktereigenschaften als etwas sehr persönliches anzusehen und möglicherweise in der gegebenen Zeit wenig veränderbar sind.

Die Leadership-Kompetenz *das individuelle Engagement der Mitarbeiter/innen mobilisieren* wird beim Zeitpunkt t1 von den Schulleiterinnen und Schulleitern um 12% höher eingeschätzt, als zu Beginn, fällt allerdings beim Zeitpunkt t2 wieder um 8% ab, so dass sich schließlich nur eine geringe Verbesserung von 4% bei der dritten Befragung ergibt. Hier werden die Schulleiterinnen und Schulleiter offenbar in einem Bereich gefordert, in dem sie die Begrenztheit ihrer Möglichkeiten erleben. Sie haben beispielsweise kaum Einfluss auf die Auswahl des Lehrpersonals und können diesem auch nur beschränkt Anreize bieten, d.h. sie sind auf die Bereitschaft und Möglichkeiten der Lehrpersonen sich zu engagieren angewiesen.

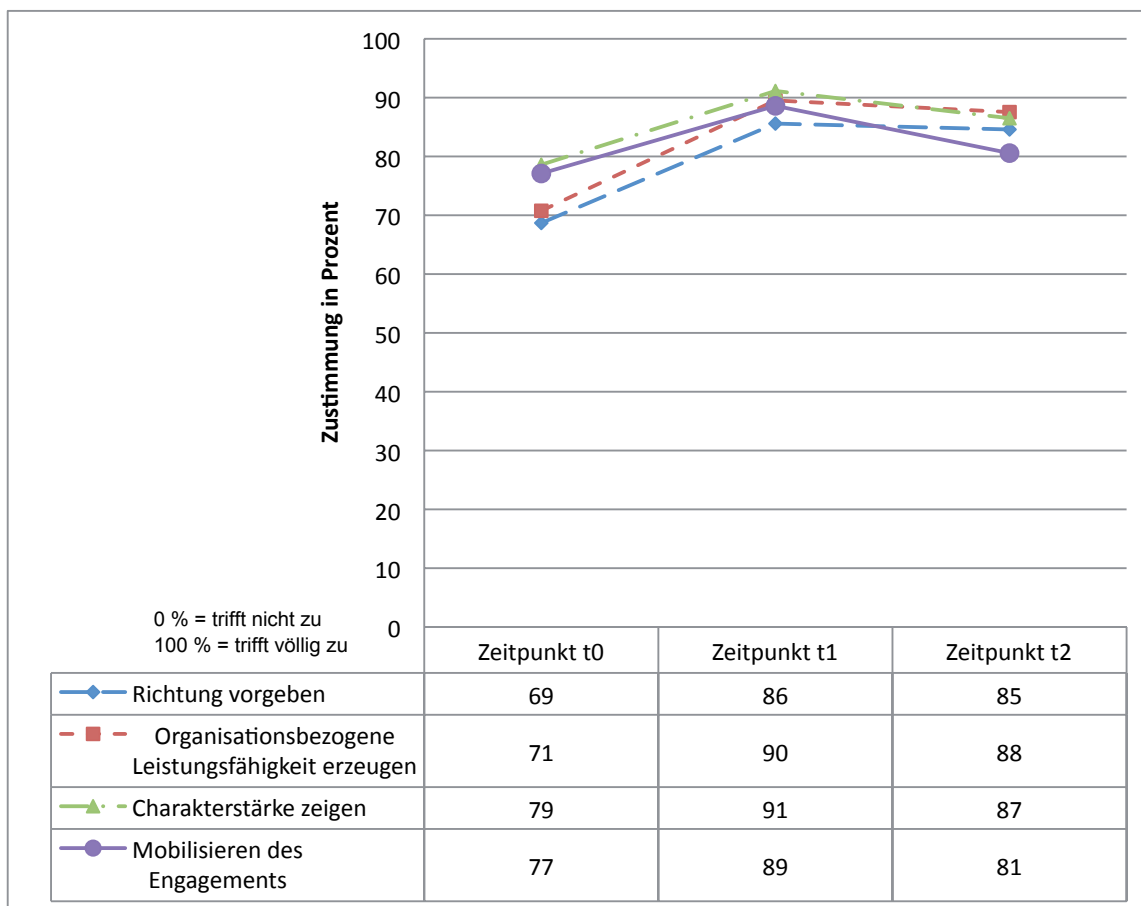


Abbildung 14: Leadership-Kompetenzen der 10 Schulleiter/innen – Entwicklung der Selbsteinschätzung über drei Jahre

Eine detailliertere Interpretation der vier Kompetenzbereiche erfolgt in Abschnitt 5. Dabei werden die Einzelergebnisse der einzelnen Schulleiterinnen und Schulleiter schultypenspezifisch im Verlauf dargestellt und verglichen. V1, V2, V3, V4 und V5 stellen die Ausprägungen für die Schulleitung der Volksschulen (Grundschulen) dar, H1, H2 und H3 jene der Hauptschulleitung und die Schulleiterinnen und Schulleiter der allgemein bildenden höheren Schulen (AHS, Gymnasien) werden mit A1 und A2 ausgewiesen.

4.2 Leadership-Kompetenzen aus der Sicht der einzelnen Akteure

Die Datenerhebung zum dritten Messzeitpunkt (t2) wurde an einer erweiterten Personengruppe (Schulleiter/innen, Lehrpersonen, Schüler/innen und Eltern), auf Basis des Leadership-Kompetenz-Modells (vgl. Abb. 9) durchgeführt. Hierzu wurden zwei Bewertungsskalen angeboten, eine zur Einschätzung der Schulleitungsperson zu den einzelnen Kompetenzbereichen, sowie eine weitere zur Einschätzung der Wichtigkeit dieser Eigenschaft für die Befragten. Für den folgenden Vergleich der Ergebnisse wurden Mittelwerte herangezogen.

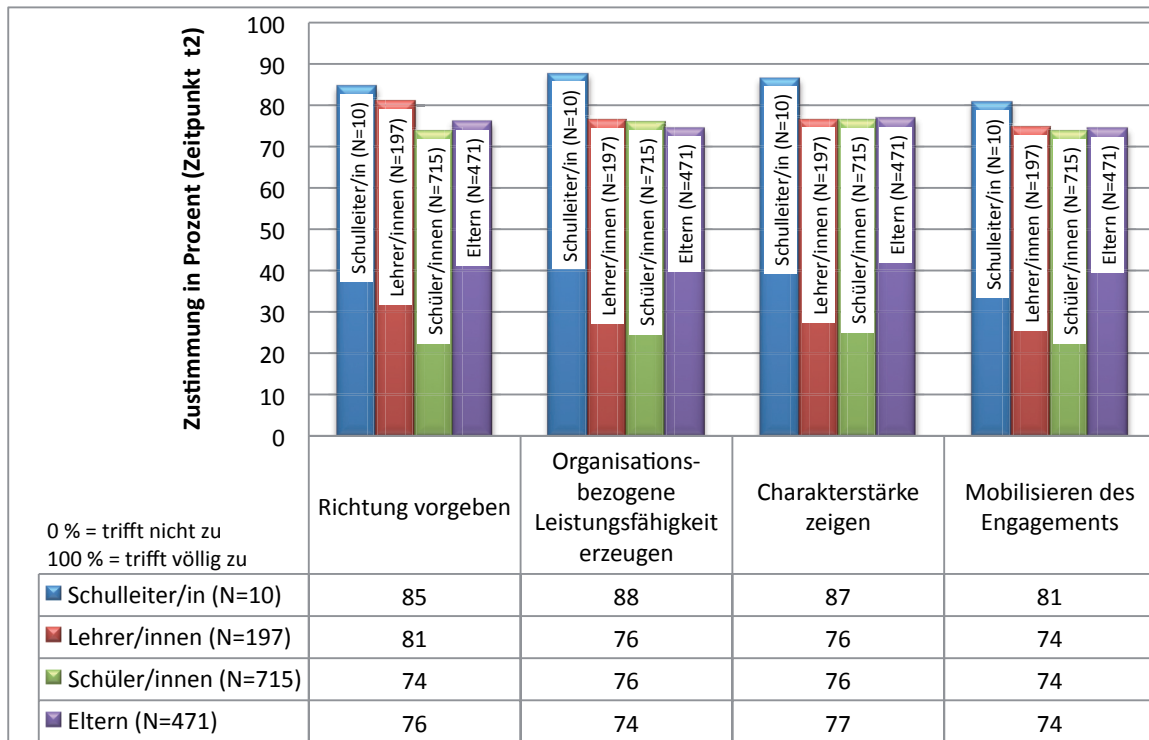


Abbildung 15: Leadership-Kompetenzen im Vergleich (Gesamtwerte aller Akteure)

Wie in Abbildung 15 erkennbar, schätzen sich die Schulleiterinnen und Schulleiter in allen vier Kompetenzbereichen am höchsten ein. Mit Ausnahme der Kompetenz „Richtung vorgeben“ bewerten Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern die Kompetenzen der Schulleitung relativ gleichbleibend. Bei „Richtung vorgeben“ ist die Einschätzung der Lehrerinnen und Lehrer näher am Niveau der Schulleiterinnen und Schulleiter und etwas höher als die der Schülerinnen und Schüler und Eltern. Die Kompetenz der Schulleitung „Richtung vorgeben“ wird von den Akteuren offensichtlich am deutlichsten wahrgenommen, weil damit unmittelbare Berührungspunkte verknüpft sind, z.B. wird von allen wahrgenommen, wie ein/e Schulleiter/in nach außen ein bestimmtes Image aufbaut oder er/sie imstande ist, eine gemeinsam getragene Vision umzusetzen. Diese Ähnlichkeit der Einschätzung ist auch bei der Bewertung der Wichtigkeit dieser Kompetenz (siehe Abbildung 16) festzustellen. Grundsätzlich werden die Kompetenzen der Schulleitung hoch eingeschätzt und es sind kaum Unterschiede beim Vergleich der einzelnen Kompetenzbereiche erkennbar.

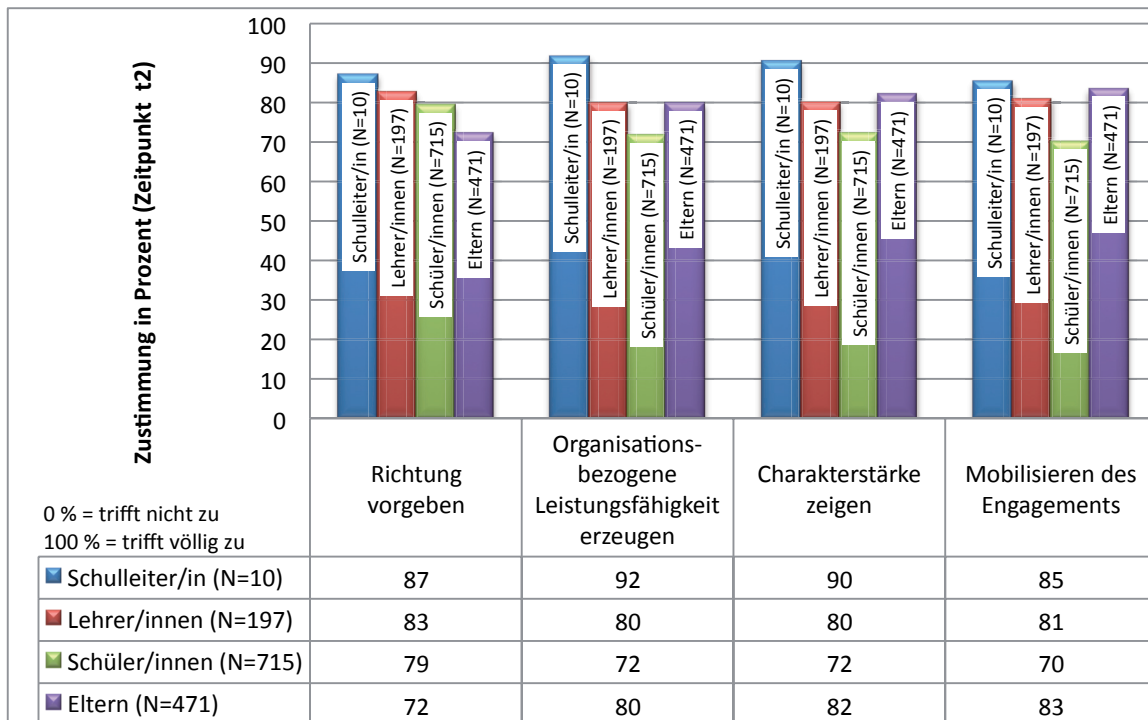


Abbildung 16: Leadership-Kompetenzen nach Wichtigkeit im Vergleich (Gesamtwerte aller Akteure)

In Abbildung 16 ist dargestellt, wie die einzelnen Akteure die Wichtigkeit der Leadership-Kompetenzen einschätzen. Wiederum bewerten die Schulleiterinnen und Schulleiter die vier Bereiche am höchsten. Bei *Richtung vorgeben* liegt die durchschnittliche Einschätzung der Lehrpersonen ähnlich hoch wie jene der Schulleiterinnen und Schulleiter. Die Kompetenzen *Charakterstärke zeigen* und individuelles *Engagement der Mitarbeiter/innen mobilisieren* schätzen die Eltern etwas wichtiger ein als die Lehrpersonen und die Schülerinnen und Schüler. Die Wichtigkeit *Richtung vorgeben* wird von den Eltern am niedrigsten eingeschätzt. Ihnen scheinen das *Erzeugen organisationaler Leistungsfähigkeit* und das *Mobilisieren des individuellen Engagements* der Lehrpersonen wichtiger zu sein. Möglicherweise nehmen Eltern die an vielen Schulen noch vorherrschenden fragmentarischen Strukturen wahr und erwarten sich deshalb von organisationalen Maßnahmen und Motivation der Lehrer/innen mehr als von Richtungsvorgaben durch die Schulleitung.

Vergleicht man die Einschätzung der Leadership-Kompetenzen (Abbildung 15) mit jenen der Wichtigkeit (Abbildung 16) lässt sich zeigen, dass die Werte für die Wichtigkeit im Vergleich zu jenen der „Ist-Einschätzung“ etwas höher sind. Einzige Ausnahme bilden die Schülerinnen und Schüler, sie schätzen die Wichtigkeit in den drei Bereichen *Organisationsbezogene Leistungsfähigkeit erzeugen*, *Charakterstärke zeigen* und *Mobilisieren des Engagements* geringer ein. Dies dürfte auf deren Entwicklungsstand und Perspektive zurückzuführen sein. Schüler/innen besonders im Grundschul- und Unterstufenbereich dürften die personenbezogene Bewertung mehr ansprechen als die allgemeine Einschätzung der Wichtigkeit. Eine weiterführende Interpretation der quantitativen Ergebnisse erfolgt in Abschnitt 5.

Es werden dazu quantitative und qualitative Daten zueinander in Beziehung gesetzt und interpretiert. Für eine detaillierte Analyse der Ergebnisse der Subbereiche sei auf den Anhang A verwiesen.