

# Führungskonzeptionen und Führungsmodelle im Überblick

STEPHAN G. HUBER

Betrachtet man die vielfältigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Schulleitung sowie die Kompetenzen, die nötig zu sein scheinen, vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass die Schulleitung für die Qualität und Entwicklung der Einzelschule von zentraler Bedeutung ist, darf die einzelne Schulleiterin oder der einzelne Schulleiter nicht einfach unkritisch als „multifunktionales Wunderwesen“ propagiert werden. Niemand kann ernsthaft annehmen, dass Schulleiter die „Superhelden der Schule“ sind oder werden (sollen). Entscheidend scheint jedoch, dass ihre Rolle schwerlich mit „alten“ Führungskonzeptionen ausgefüllt werden kann. Die Idee vom Schulleiter als einem „monarchischen“, „autokratischen“ oder „väterlichen“ Vorstand der Schule greift selbstverständlich nicht mehr, aber auch die eines reinen „Managers“ oder „Verwaltungschefs“ wird der aktuellen Situation nicht gerecht. Eine Reihe moderner Führungskonzeptionen versucht, aufgrund gestiegener Anforderungen verändertes Führungsverhalten modellhaft zu erfassen.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Basiswissen
  - 1.1 Transactional Leadership
  - 1.2 Transformational Leadership
  - 1.3 Management versus Leadership
  - 1.4 Integral Leadership
  - 1.5 Instructional Leadership
  - 1.6 Instructional Leadership versus Transformational Leadership
- 2 Weiterführende Literatur
- 3 Arbeitshilfen
  - 3.1 Gegenüberstellung Instructional und Transformational Leadership nach Hallinger (2003, S. 344), ergänzt durch den Verfasser
  - 3.2 Das eigene Schulleitungshandeln mit den Führungskonzepten und -modellen abgleichen
  - 3.3 Referenzliste

## 1 Basiswissen

### 1.1 Transactional Leadership

Solange es darum geht, Schule als stabiles System zu sehen, in dem die vorhandenen Strukturen optimal verwaltet werden müssen, um effektiv und effizient die erwarteten Ergebnisse hervorzubringen, mag sich ein Konzept bewähren, nach dem der Schulleiter in erster Linie dafür sorgt, dass die Schule als Organisation gut und möglichst reibungslos funktioniert.

Dafür steht die Konzeption von „Transactional Leadership“ (vgl. z. B. Southworth, 1998): Der Schulleiter ist der Manager der „transactions“, der Arbeits- und Austauschprozesse, die grundlegend für effektive und auch effiziente Arbeitsabläufe in

dieser Organisation sind, vom täglichen büroorganisatorischen Prozedere im Einzelnen über die Verwaltung von Gebäuden, finanziellen und personellen Ressourcen, Zeitressourcen aller in der Schule Arbeitenden bis hin zu Kommunikationsprozessen innerhalb der Schule und nach außen.

All dies, konkret werdend in einer Fülle von kleinen und größeren „Transaktionen“ beziehungsweise „Interaktionen“, macht die Alltagsroutine von Schulleitung aus und darf nicht unterschätzt werden in seiner Bedeutung als Grundlagenarbeit dafür, dass überhaupt Lehr-Lern-Prozesse ablaufen können.

### 1.2 Transformational Leadership

Sobald aber rasche und umfassende Wandlungsprozesse es erfordern, Schulentwicklung als einen ständigen Prozess zu begreifen und zu vollziehen, sind andere Führungskonzeptionen gefragt: Hier gilt „Transformational Leadership“ (vgl. bereits Burns, 1978; Leithwood, 1992b; Caldwell & Spinks, 1992) als richtungsweisend.

„Transformational Leaders“ verwalten nicht nur Strukturen und Aufgaben, sondern konzentrieren sich auf die dort arbeitenden Menschen und ihre Beziehungen und bemühen sich, deren Kooperation und Engagement zu gewinnen. Sie versuchen, auf die „Kultur“ der jeweiligen Schule aktiv Einfluss zu nehmen, damit sie eine Basis für mehr Zusammenarbeit, mehr Zusammenhalt und mehr selbstverantwortliches Lernen und Arbeiten wird. Hier wird sehr stark „Führung“ im Vergleich zu „Management“ betont. So verstandene Schulleitung gilt als besonders erfolgreich in Schulentwicklungsprozessen.

Dieses Konzept steht dem des „Transactional Leadership“ gegenüber. Während Führungskräfte, die dem letztgenannten Konzept folgen, ihre Energien in so genannte „Veränderungen erster Ordnung“ investieren, also die verwaltungstechnischen Gegebenheiten zu verbessern versuchen, betont der „Transformational Leader“ die „Veränderungen zweiter Ordnung“, nämlich die zugrunde liegenden tragenden und wesentlichen Führungsverantwortlichkeiten wie beispielsweise das Entwickeln von gemeinsamen Zielvorstellungen, das Verbessern von schulinterner Kommunikation, das Entwickeln von effizienten, kooperativen Entscheidungsfindungs- und Problemlösestrategien sowie einem von allen mitgetragenen Schulethos. Das heißt, dass das pädagogische Führungspersonal über ein hohes Maß an Motivations- und Einbindungskompetenzen verfügen sollte, welches die Potenziale der Mitarbeiter freisetzt, einbindet und fruchtbar macht.

Eine solche Katalysatorenfunktion ist ein wichtiger Aspekt von „Transformational Leadership“. Dabei geht es Schulleitung im Sinne von „Transformational Leadership“ – neben den Prozessen – auch stark um den „Outcome“ (vgl. Southworth, 1998). Über das reibungslose Funktionieren der Prozesse in der Schule hinaus konzentriert sich Führung in diesem Sinn auf das Ergebnis, den Erfolg der Lehr-Lern-Prozesse, auf die Schulleistung und auf die Relation zwischen Ergebnissen und Entwicklungsprozessen, die zu einer Verbesserung der Ergebnisse führen (sollen).

### 1.3 Management versus Leadership

Louis und Miles (1990) betonen ebenfalls beim Schulleitungshandeln den Unterschied zwischen den Aufgabenbereichen „Management“, also Leitung, bezogen auf Tätigkeiten im verwaltenden und organisatorischen Bereich, und „Leadership“, also Führung, bezogen auf pädagogische Zielvorstellungen, auf Inspirieren und Motivieren anderer. Für sie umschließt „pädagogische Führung“ jedoch sowohl die eher administrativen, verwaltungstechnischen Aspekte, wie beispielsweise das Verwalten und Verteilen von Ressourcen und das Planen und Koordinieren von Aktivitäten, als auch Aspekte der Führungsqualität, wie zum Beispiel das Fördern einer kooperativen Schulkultur mit einem hohen Grad an Zusammengehörigkeitsgefühl aller der Schule Zugehörigen, das Entwickeln von schulischen Perspektiven und Fördern einer gemeinsamen „Schulvision“, das Stimulieren von Kreativität und Initiative.

### 1.4 Integral Leadership

Imants und de Jong (1999) versuchen hingegen, „Management“ einerseits und „Leadership“ andererseits nicht als Gegenpole zu begreifen, sondern als zusammenhängend.

Sie verstehen ihre Führungskonzeption „Integral School Leadership“ als eine Integration von Führungs- und Leitungsaufgaben. Dies meint, dass die Steuerung von Bildungsprozessen und die Ausführung von Managementaufgaben von einer integrativen Perspektive aus zusammenfallen. Das zugrunde liegende Verständnis von „Leadership“ sieht Führung bewusst als „Steuerung“ des Verhaltens der anderen. Pädagogische Führung meint dann eine Steuerung des pädagogischen Handelns der Lehrkräfte und eine Steuerung der Lernprozesse der Schüler: Die zentrale Frage für eine Schulleiterin bzw. einen Schulleiter ist demnach, wie sie bzw. er am besten das pädagogische Handeln der Lehrkräfte und das „Lernhandeln“ der Schüler positiv beeinflussen kann. Die von Schulleitern oft als Kontrast erlebte Kombination von pädagogischer Führung einerseits und administrativem Management andererseits verliert dabei ihre Widersprüchlichkeit.

### 1.5 Instructional Leadership

Nordamerikanische Studien, v. a. aus dem Forschungsparadigma der „School Effectiveness“, betonten bereits in den achtziger Jahren die Bedeutung von „Instructional Leadership“ (vgl. z. B. De Bevoise, 1984; Hallinger & Murphy, 1985). Diese Führungskonzeption fokussiert diejenigen Aspekte von Schulleitungshandeln, die den Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler am ehesten betreffen; darunter sind sowohl managementorientierte als auch führungsorientierte Tätigkeiten, also etwa das Vereinbaren von Zielen ebenso wie die geeignete Verwendung von Ressourcen für den Unterricht, das Fördern kooperativer Beziehungen innerhalb des Kollegiums (zur gemeinsamen Unterrichtsvorbereitung etwa), aber v. a. die Beurteilung und Beratung von Lehrkräften im Unterricht, zum Beispiel auf der Grundlage von Unterrichtsbesuchen.

### 1.6 Instructional Leadership versus Transformational Leadership

„Transformational Leadership“ versucht Veränderungsprozesse durch Partizipation von unten nach oben anzuregen. „Instructional Leaders“ initiieren durch ihre direkte Einflussnahme auf Curriculum und Unterricht Veränderungsprozesse „erster Ord-

nung“: Sie benennen pädagogische Ziele, geben direkte Supervision für Lehrprozesse und koordinieren den Unterrichtsplan. „Transformational Leaders“ hingegen stimulieren über den Austausch mit anderen Personen Veränderungsprozesse „zweiter Ordnung“, beispielsweise, indem Schulleiter ein Klima schaffen, in dem sich die Lehrkräfte einer Schule selbst aktiv und kontinuierlich der Verbesserung von Lehr-, Lernprozessen widmen können und somit Lerneffekte „erster Ordnung“ erzielen.

Anders als „Instructional Leadership“ versteht „Transformational Leadership“ Führung als Aufgabe der gesamten Organisation und ihrer Mitglieder, nicht als Eigenschaft eines einzelnen. Leithwood (1994) hebt die so genannten Personeneffekte dieser Führungstheorie hervor. Im Kontext von Schule äußern sich diese Effekte bei Lehrern z. B. durch Veränderungen in Handlungsweisen oder Übernahme neuer Konzepte und Unterrichtsmethoden. „Transformational Leadership“ und „lernende Organisation“ werden zu untrennbaren Begriffen.

Geteilte Führungsverantwortung ist jedoch kein Garant für Dynamik und organisatorischen Fortschritt im System Schule per se. Im Gegenteil, der Verlauf und das Ergebnis gemeinschaftlich verantworteter Veränderungsprozesse kann schnell diffus und ungewiss werden (vgl. Jackson, 2000). „Transformational Leadership“ erfordert vom Schulleiter eine hohe Toleranzgrenze für Uneinigkeit und Ungewissheit sowie die Fähigkeit, sich mit chaotisch ablaufenden Veränderungsprozessen arrangieren zu können. Wissenschaftliche Untersuchungen (vgl. Bishop & Mulford, 1996; Sheppard & Brown, 1996) zeigen jedoch, dass Lehrer vielfach wenig Motivation und geringes Engagement besitzen, sich an Führungsaufgaben zu beteiligen.

Im Vergleich beider theoretischer Führungskonzepte ist zu erkennen, dass die Modelle mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede aufweisen (vgl. Hallinger, 2003). Der gemeinsame Fokus von Schulleitungshandeln im „Instructional“ wie im „Transformational“ Führungsmodell liegt auf Schulentwicklungsmaßnahmen:

- Unterstützung gemeinsam getragener pädagogischer Ziele,
- Formulierung und Verkörperung von Werten,
- Entwicklung eines Klimas allgemein hoher Erwartungen und einer Schulkultur, die sich auf die Entwicklung von Lehren und Lernen konzentriert,
- Gestalten von Belohnungssystemen, die ausgerichtet sind an einer Reflexion der Ziele für Lehrer und Schüler,

- Organisation eines differenzierten Weiterbildungsangebots.

Als Unterschiede beider Führungskonzepte können folgende Punkte identifiziert werden:

- die Ziele von Veränderungsprozessen (Effekte erster Ordnung vs. zweiter Ordnung),
- Koordination und Kontrolle (Strategie des Controllings) vs. Verantwortungsübertragung (Strategie des Empowerment),
- individuelle vs. geteilte Führungsverantwortung.



#### Arbeitshilfe 10 11 01:

**Gegenüberstellung Instructional und Transformational Leadership nach Hallinger (2003, S. 344), ergänzt durch den Verfasser**

Bei der Übertragung beider Führungsmodelle in den schulischen Kontext ist festzustellen, dass es *das* Führungsmodell, passend für alle Schulen, nicht gibt. Schulleiter müssen ihr Führungshandeln an den Erfordernissen der spezifischen und lokalen Situation ihrer jeweiligen Schule orientieren. Bestimmtes Führungsverhalten hat unter unterschiedlichen organisatorischen und strukturellen Bedingungen unterschiedliche Wirkungen. Möglicherweise ist ein reines „instructional“ Führungsverhalten in solchen Situationen wirkungsvoller und dementsprechend angemessener, in denen es gilt, schnelle und direkte Entscheidungen zu treffen. Kontextvariablen, an denen eine pädagogische Führungskraft ihr Handeln orientieren muss, sind sozialer Hintergrund der Schüler, Besonderheiten des schulischen Umfelds, Organisationsstruktur, Schulkultur, Erfahrungen und Qualifikationen der Lehrkräfte und der weiteren Mitarbeiter, finanzielle Ressourcen, Schulgröße, Arbeitsorganisation etc. Führung ist ein interaktiver Prozess in einem komplexen Kontext.

Ein besonderes Führungskonzept liegt aufgrund der Einbeziehung organisationspädagogischer Überlegungen vor, nämlich das des „organisationspädagogischen Managements“ (vgl. Rosenbusch, 2005; Huber, 2005). Hier steht das pädagogische Handeln der schulischen Führungskraft im Vordergrund, ist somit Ausgangspunkt und Messlatte für Führungserfolg.



#### Arbeitshilfe 10 11 02:

**Das eigene Schulleitungshandeln mit den Führungskonzepten und -modellen abgleichen**



#### Arbeitshilfe 10 11 03:

**Referenzliste**

## 2 Weiterführende Literatur

- Hallinger, P.: Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership, Cambridge Journal of Education 33(3), S. 329–351, 2003

Dieser Artikel gibt eine Übersicht zur ausführlichen Diskussion der beiden Führungskonzeptionen „instructional“ und „transformational leadership“.

- Neuberger, O.: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Aufl., Stuttgart, Lucius & Lucius, 2002

Dieses umfassende Werk zu Führungstheorie und Praxis legt einen besonderen Blick auf die Führungsforschung und berücksichtigt die Perspektive es Führenden genauso wie die der Geführten.

- Rosenbusch, H. S.: Organisationspädagogik. Neuwied: Luchterhand/CarlLink, im Druck

In diesem Buch werden wissenschaftliche und praktische Grundlagen für ein Führungshandeln mit pädagogischer Zieljustierung gegeben.

- Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, Berlin, New York, de Gruyter, 1980

Dieses umfassende Werk ermöglicht vertiefende Einblicke zu vielseitigen Themen der Führung.

## 3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de) (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Gegenüberstellung Instructional und Transformational Leadership nach Hallinger (2003, S. 344), ergänzt durch den Verfasser (Nr. 10 11 01) → *abgedruckt*
- 3.2 Das eigene Schulleitungshandeln mit den Führungskonzepten und -modellen abgleichen (Nr. 10 11 02) → *abgedruckt*
- 3.3 Referenzliste (Nr. 10 11 03)

*Dr. Stephan G. Huber,  
Leiter der Selbstständigen Nachwuchsforscherguppe,  
Stellvertretender Direktor des Zentrums für Lehr-, Lern-  
und Bildungsforschung, Universität Erfurt*

**Arbeitshilfe 10.11.01: Gegenüberstellung Instructional und Transformational Leadership nach Hallinger (2003, S. 344), ergänzt durch den Verfasser (Nr. 10.11.01)**

Stephan G. Huber, Führungskonzeptionen und Führungsmodelle im Überblick, 10.11

### Gegenüberstellung Instructional und Transformational Leadership

| Instructional Leadership (I. L.)   | Transformational Leadership (T. L.)  | Gemeinsamkeiten und Unterschiede   |
|--|--|--|
| Kommunikation klarer schulischer Ziele   | Klare Vision<br>Gemeinsame schulische Ziele  | I. L. betont die Klarheit und den organisatorischen Charakter gemeinsamer Ziele, die entweder durch den Schulleiter oder durch das und mit dem Lehrerkollegium und der Schulgemeinschaft bestimmt werden.<br>T. L. betont die Verbindung zwischen Personalzielen und gemeinsamen organisatorischen Zielen. |
| Koordination des Curriculums<br>Supervision und Evaluation der Vorgaben<br>Überwachung des Lernfortschritts der Schüler<br>Sicherung von Unterrichtszeit | Entwicklung einer „lernenden Organisation“ mit echter Partizipation, in der die Mitglieder ein hohes Maß an Verantwortung übernehmen | Keine Vergleichsmöglichkeiten zu diesen Koordinations- und Kontrollfunktionen im T. L.   |
| Unterstützung durch Supervision und Koordination des Curriculums   | Individuelle Unterstützung   | I. L. will individuelle Unterstützung über Supervision und Koordination des Curriculums erreichen.<br>T. L. benennt das Zusammenspiel individueller Bedürfnisse als Voraussetzung zur Organisationsentwicklung.  |
| Hohe Erwartungen   | Hohe Erwartungen   |  |
| Bereitstellung von Anreizen für Lernende   | Belohnungen  | Belohnungssysteme müssen auf die pädagogischen Ziele ausgerichtet sein.  |
| Bereitstellung von Anreizen für Lehrende   |  |  |
| Bereitstellung von Möglichkeiten zur Weiterbildung für Lehrende  | Intellektuelle Anregung  | I. L. fokussiert Weiterbildung und Personalentwicklung, die auf die pädagogischen Ziele ausgerichtet sind.<br>T. L. fokussiert Professionalisierung des Personals, die nicht notwendigerweise immer unmittelbar mit schulischen Zielen verbunden ist.  |
| Hohe Transparenz   | Konzeptbildung ( <i>Modeling</i> )   | Beide verfolgen denselben Zweck. Schulleiter sichern Transparenz zur Entwicklung von Werten und Zielen.  |
| Schaffung eines positiven Schulklimas  | Bildung von Kultur   | I. L. hat die Bildung einer Kultur ebenfalls zum Ziel. Allerdings ist dieses Ziel nicht explizit, sondern eingeordnet in die Dimension „Schaffung eines positiven Schulklimas“.  |

Literatur zur Arbeitshilfe: Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. *Cambridge Journal of Education* 33(3), S. 329–351.


**Arbeitshilfe 10.11.02: Das eigene Schulleitungshandeln mit den Führungskonzepten und -modellen abgleichen**

Stephan G. Huber, Führungskonzeptionen und Führungsmodelle im Überblick, 10.11

## Das eigene Schulleitungshandeln mit den Führungskonzepten und -modellen abgleichen

Das eigene Schulleitungshandeln mit den Führungskonzepten und -modellen abgleichen

Sie können die folgende Übersicht nutzen, um zu überprüfen, welche Aufgabenbereiche der Schulleitung welchem Führungskonzept zuzuordnen sind. Kreuzen Sie bei jedem Aufgabenbereich an, welchem Führungskonzept Sie ihn zuordnen. Auf dieser Grundlage können Sie dann klären:

Welche Führungsanteile nehme ich vorwiegend wahr?

Zu welchem Führungskonzept neige ich und wo liegen eher meine Stärken oder eher meine Schwächen?

Welche Führungsanteile sollte ich stärker berücksichtigen und realisieren?

Die Aufgabenbereiche werden als Beispiele und ohne Anspruch auf Vollständigkeit angeführt. Sie können sie entsprechend auf der Grundlage Ihrer Erfahrungen und Ihrer Aufgabenwahrnehmung ergänzen.

| Aufgabenbereich der Schulleitung  | Transactional Leadership | Transformational Leadership | Instructional Leadership |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Schulentwicklung  |                          |                             |                          |
| Entwicklung eines Schulprogramms  |                          |                             |                          |
| Planung und Durchführung von Evaluationsmaßnahmen                               |                          |                             |                          |
| Entwicklung von schulischen Arbeitsstrukturen und Arbeitsverfahren              |                          |                             |                          |
| Einbeziehung aller am Schulleben Beteiligten                                    |                          |                             |                          |
| Förderung der Kooperation zwischen den Beteiligten                              |                          |                             |                          |
| Förderung der Schulmitwirkung   |                          |                             |                          |
| Personalführung und Personalentwicklung   |                          |                             |                          |
| Vermittlung und Verdeutlichung von Zielen – Zielvorgaben und Zielvereinbarungen |                          |                             |                          |
| Überprüfung der Zielerreichung  |                          |                             |                          |
| Verdeutlichung von Normen und Regeln  |                          |                             |                          |
| Klärung und Schlichtung von Konflikten  |                          |                             |                          |
| Förderung zielentsprechenden Verhaltens im alltäglichen Arbeitsprozess          |                          |                             |                          |
| Delegation von Verantwortung  |                          |                             |                          |
| Entwicklung von Teamstrukturen  |                          |                             |                          |
| Förderung der Arbeitsmotivation   |                          |                             |                          |

| Aufgabenbereich der Schulleitung   | Transactional Leadership | Transformational Leadership | Instructional Leadership |
|--|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Personalauswahl  |                          |                             |                          |
| Personalbeurteilung  |                          |                             |                          |
| Beratung von Lehrkräften im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung   |                          |                             |                          |
| Gewinnung und Förderung von geeigneten Personen für Funktionsstellen und besondere Aufgaben  |                          |                             |                          |
| Nutzung von Anreizsystemen   |                          |                             |                          |
| Überprüfung der Ergebnisse   |                          |                             |                          |
| Ausgestaltung und Veränderung von Aufgabenbereichen  |                          |                             |                          |
| Förderung der Ausbildung von angehenden Lehrkräften in der Schule  |                          |                             |                          |
| Initiierung, Planung, Organisation und Auswertung der Qualifizierung von Lehrkräften (schulinterne und -externe Fortbildung)   |                          |                             |                          |
| Organisation und Verwaltung  |                          |                             |                          |
| Organisation von Unterricht und Schulleben   |                          |                             |                          |
| Schulische Personalverwaltung  |                          |                             |                          |
| Ressourcenplanung, -verwendung und -kontrolle  |                          |                             |                          |
| Kooperation der Schule   |                          |                             |                          |
| Förderung und Gestaltung der Kooperation mit der Schulaufsicht   |                          |                             |                          |
| Förderung und Gestaltung der Kooperation mit dem Schulträger   |                          |                             |                          |
| Förderung und Gestaltung der Kooperation mit Partnern der Schule (andere Schulen, Betriebe, Arbeitsagentur, Jugendhilfe, Kirchen, Verbände und Vereine, regionales Umfeld) |                          |                             |                          |

(Beschreibung der Aufgabenbereiche nach: Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Anforderungsprofile. Schulleitung, Seminarleitung, Schulaufsicht, Düsseldorf 1999)





## Referenzliste

- Bevoise, W. de. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Journal*, 41(5), 14–20.
- BISHOP, P. & MULFORD, B. (1996) Empowerment in four primary schools: they don't really care. *International Journal of Educational Reform*, 5(2), S. 193–204.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Caldwell, B. J. & Spinks, J. M. (1992). *Leading the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education* 33(3), S. 329–351.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Imants, J. & de Jong, L. (1999, Januar). Master your school: the development of integral leadership. Paper presented at the School Effectiveness and Improvement, San Antonio, Texas.
- Jackson, D. S. (2000). The School Improvement Journey: perspectives on leadership. *School Leadership & Management*, 20(1), 61–78.
- Leithwood, K. A. (1992b). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8–12.
- Leithwood, K. A. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518.
- Louis, K. S. & Miles, M. B. (1990). *Improving the urban high school: What works and why*. New York: Teachers' College Press.
- Sheppard, B. & Brown, J. (1996). So you think team leadership is easy? Training and implementation concerns, *NASSP Bulletin*, 84(614), 71–74.
- Southworth, G. (1998). *Leading improving primary schools: The work of head teachers and deputy heads*. London: The Falmer Press.