



**Pädagogische Hochschule
Wien**

**Curriculum
Hochschullehrgang
Schulen professionell
führen -
Funktionsbegleitende
Professionalisierung**

10 ECTS-AP

SKZ: 711 118

Stand 27.08.2025

Hochschullehrgang Schulen professionell führen - Funktionsbegleitende Professionalisierung

CURRICULUM

Datum der Erlassung durch das Hochschulkollegium: 16.06.2025

Datum der Genehmigung durch das Rektorat: 24.06.2025

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Angaben zum Curriculum	4
2	Qualifikationsprofil	6
3	Kompetenzkatalog.....	7
4	Zulassungsvoraussetzungen	8
5	Modulübersicht	9
6	Modulbeschreibungen	10
7	Prüfungsordnung.....	18
8	Literatur	18

1 Allgemeine Angaben zum Curriculum

1. Gestaltung der Studien

Der Hochschullehrgang (HLG) „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ im Umfang von 10 ECTS-AP, ist der verpflichtende funktionsbegleitende Teil des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen“ und dient der Professionalisierung von schulischen Führungskräften. Er basiert auf den Ausführungen der Dienstrechtsnovelle des BMBWF 01/2025 zum Schulmanagement. Dieser HLG ist von allen bestellten Schulleitungen nach Nominierung durch den Dienstgeber zu absolvieren.

Der Hochschullehrgang richtet seinen Fokus auf die Selbstreflexion der schulischen Führungskräfte sowie auf Leadership und Managementkompetenzen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle und dem eigenen Führungshandeln ist das zentrale Thema. Darüber hinaus knüpfen die Module an theoretische Konzepte und praktische Erfahrungen von Führungshandeln der Teilnehmenden an, u.a. aus dem HLG „Schulen professionell führen - Vorqualifikation“ –, um diese im Sinne reflektierender Praxis zu erweitern. Zentral ist dabei die Entwicklung eines professionellen Berufsverständnisses vor dem Hintergrund der jeweiligen Biografie, um im systemischen Zusammenhang den eigenen Gestaltungsspielraum zu erkennen und zu erweitern.

Aus dem Blickwinkel der Educational Governance mit Fokus auf Leadership und Management von Bildungseinrichtungen sind in diesem Hochschullehrgang vor allem das Zusammenwirken der verschiedenen Systeme und deren unterschiedliche Möglichkeiten, sich in der Führung in Hinblick auf die Weiterentwicklung von Schule einzubringen, mitzudenken.

Der Schwerpunkt Urban Diversity Education der PH Wien (UDE-Schwerpunkt) legt den Fokus auf sprachliche, soziale, kulturelle und religiöse Diversität im urbanen Raum. Dem entsprechend nimmt der Schwerpunkt UDE einen hohen Stellenwert im Hochschullehrgang ein und ist im Sinne eines intersektionalen Verständnisses im Entwicklungskonzept integriert.

Der Hochschullehrgang besteht aus zwei Kernmodulen, die wiederum jeweils in zwei Lehrveranstaltungen gegliedert sind, ein begleitendes Gruppencoaching erstreckt sich über beide Module. Die Module sind wie folgt aufgeteilt:

Modul 1: Führung und Management	Modul 2: Systemische Organisationsentwicklung
5 ECTS-AP (davon 1 ECTS-AP GC)	5 ECTS-AP (davon 1 ECTS-AP GC)
Begleitendes Gruppencoaching (GC)	



Lerninhalte werden unter anderem anhand von Fallbeispielen, Simulationen, Coaching und Reflexion in der Peergruppe, sowie Diskussion von best-practices erfahrbar gemacht. Eine enge Verbindung von Theorie und allgemeiner sowie schultypenspezifischer Praxis im jeweiligen strukturellen und rechtlichen Rahmen wird dabei durchgehend angestrebt.

Das verbindende Element über den gesamten Hochschullehrgang hinweg ist das kontinuierliche kooperative Arbeiten in Peergruppen, die im Sinne von Professionellen Kollegialen Beratungsgruppen (PKBG) fungieren sowie das begleitende Gruppencoaching. Neben der inhaltlich relevanten weiteren Wissensgenerierung steht die Stärkung eines Growth Mindsets im Vordergrund. Zusätzlich wird der professionelle Austausch gefördert sowie eine forschende Haltung im Rahmen der Bearbeitung von Arbeitsaufträgen entwickelt.

2. Umfang und Dauer

Der Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ umfasst 10 ECTS-AP bei einer vorgesehenen Studiendauer von **zwei Semestern**. Das Studium gliedert sich in zwei Kernmodule, die auf dem Schulleitungsprofil und dem Qualitätsmanagement für Schulen (QMS) des BMBWF und dem HLG „Schulen professionell führen - Vorqualifikation“ aufbauen. Der Hochschullehrgang wird durch ein begleitendes Gruppencoaching ergänzt.

3. Abschluss

Nach Abschluss des Hochschullehrgangs ist den Studierenden ein Hochschullehrgangszeugnis für die Absolvierung des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ (10 ECTS-AP) auszustellen.

4. Höchststudiendauer

Im Sinne des § 39 Abs. 6 HG 2005 wird eine Höchststudiendauer von vier Semestern (vorgesehene Studienzeit zuzüglich zwei Semester) vorgesehen.

2 Qualifikationsprofil

1. Umsetzung der Aufgaben und leitende Grundsätze

Dieser Hochschullehrgang dient der wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Weiterbildung für schulische Führungskräfte, die über ein Bestellungsverfahren in Funktion sind. Der Fokus liegt einerseits auf der Reflexion von schulischer Führungsverantwortung und dem eigenen Führungshandeln inklusive professionellem Schulmanagement und andererseits in spezifischer Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Arbeitsfeldern im Kontext Schule und Gesellschaft.

Nach Abschluss des Hochschullehrgangs sind die Absolvierenden dazu befähigt, aufgrund des erworbenen Wissens und der entwickelten Kompetenzen, in ihrer Führungsposition die damit verbundenen Aufgaben in den Bereichen „Die Organisation führen“, „Menschen führen“ und „Sich selbst führen“ gemäß dem Schulleitungsprofil kompetent auszuführen. Sie nutzen ihre Gestaltungsspielräume professionell, gehen konstruktiv mit Veränderungsprozessen um und setzen sich reflektiert mit aktuellen, relevanten Themen auseinander. Zudem sind sie sich der Wirksamkeit ihrer Rolle und Funktion bewusst und können diese gezielt einsetzen. Der Schwerpunkt liegt, im Sinne des Konzepts des Reflective Practitioner, in der Verbindung von Theorie und Praxis von schulischer Führungsverantwortung.

2. Qualifikationen

Der Hochschullehrgang führt zu keiner formalen Qualifikation. Mit dem positiven Abschluss erfüllen die Absolventinnen und Absolventen die für die Ernennung auf Planstellen für leitende Funktionen verpflichtend vorgeschriebene Absolvierung des HLG „Schulen professionell führen - Funktionsbegleitende Professionalisierung“.

3. Lehr- und Lernkonzept

Der Hochschullehrgang umfasst 250 Echtstunden (10 ECTS-AP) Gesamtarbeitszeit.

Austauschformate (z.B. Expert/innenaustausch), Führungsdiallog, Bearbeitung von Fallbeispielen und sharing von best-practices, kollegiale Fallberatungen, Simulationen, wirkungsorientierte Aufbereitung der Ergebnisse im Sinne des Think-Pair-Share, Gruppencoaching und Reflexion in der Peergruppe, Job-Shadowing und Transfer für eigene Führungspraxis bilden die Säulen des didaktischen Konzepts des HLG.

Im Curriculum sind folgende Lehrveranstaltungstypen festgelegt:

Seminare (SE) dienen der diskursiven Auseinandersetzung mit Inhalten und Methoden einer Fachdisziplin in gemeinsamer, erfahrungs- und anwendungsorientierter Erarbeitung. Eine Zielsetzung ist der Auf- und Ausbau von Kompetenzen zur theoriegeleiteten Erfassung und Lösung von fachlichen, fachdidaktischen und praxis- bzw. berufsfeldbezogenen Aufgabenstellungen. Lernformen, die zur Anwendung kommen, umfassen z.B. Literatur- oder andere Formen fachspezifischer Recherchen, Entwicklung eigener Fragestellungen, sach- und mediengerechte Darstellung der Ergebnisse – inklusive kritischer Reflexion und Diskussion.

Übungen (UE) ermöglichen Erwerb und Vertiefung von Fähigkeiten und Fertigkeiten durch begleitetes selbstständiges Arbeiten. Sie fördern den auf praktisch-berufliche Ziele ausgerichteten Kompetenzerwerb. Übergeordnet ist der Aufbau grundlegender Kompetenzen zur Erfassung und Lösung von wissenschaftlichen und/oder berufsfeldbezogenen Aufgaben. Übungen zeichnen sich durch einen hohen Praxisbezug aus und können auch an einem externen Ort stattfinden. Die Studierenden transferieren die theoretischen Erkenntnisse in den eigenen Alltag und reflektieren die Beobachtungen gemeinsam miteinander. Sie schaffen Raum, um die wesentlichen Kompetenzen zu trainieren.

3 Kompetenzkatalog

Der Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung (10 ECTS-AP)“ vermittelt den Teilnehmenden fundierte Kenntnisse und praxisnahe Kompetenzen für die verantwortungsvolle Ausübung einer Schulleitungsposition. Als Basis dient das Schulleitungsprofil (online unter:

https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=190923_schulleitungsprofil.pdf), das die zentralen Aufgabenbereiche einer Schulleitung definiert:

- **Die Organisation führen** – Schulen als lernende Organisationen entwickeln, Qualitätsmanagement und Schulentwicklung steuern sowie rechtliche und administrative Rahmenbedingungen umsetzen.
- **Menschen führen** – Personal professionell führen, kooperative Schulkultur gestalten, Kommunikationsprozesse steuern und schulinterne sowie externe Akteurinnen und Akteure vernetzen.
- **Sich selbst führen** – die eigene Führungsrolle reflektieren, strategische Entscheidungsfähigkeit entwickeln und sich kontinuierlich weiterbilden.

Die Absolventinnen und Absolventen des Hochschullehrgangs sind in der Lage

- sich selbst in Bezug auf ihre Person, Rolle und Funktion als selbstverständlichen und theoriegeleiteten Bestandteil ihrer Profession zu verstehen und zu reflektieren,
- Schul- und Organisationsentwicklung, als prozesshafte Architektur zu verstehen und anzuwenden, insbesondere unter Berücksichtigung transformationaler Managementansätze und interdependenter Strukturen am eigenen Standort,
- die Bedeutung des eigenen lebensbegleitenden Lernens und der Weiterentwicklung von Ambiguitätskompetenz als Vorbildwirkung für ihre Organisation zu begreifen, um im Sinne des Auftrags der Schule die Akteurinnen und Akteure am Schulstandort in ihrem Professionsverständnis als reflektierende Praktiker und Praktikerinnen zu stärken,
- die strategische Ausrichtung des schulischen Bildungsangebots einzuschätzen und unter Einbeziehung der jeweils aktuellen bildungspolitisch relevanten Themen und Vorgaben, sowie

der gesellschaftlichen Entwicklung und Anforderungen, insbesondere Demokratiekompetenz, Gender und Diversität zu planen,

- für die kontinuierliche und zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Schulstandorts zu sorgen und sich dabei auf Daten und wissenschaftliche Erkenntnisse sowie anerkannte Medien zu beziehen,
- Strukturen aufzubauen und Prozesse zu gestalten, die die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ermöglichen, sowie die Öffnung der Schule stärken,
- Kooperation und Partizipation einerseits als systemrelevante Kompetenzen am Schulstandort aufzubauen und andererseits in den internen und externen Prozessen zu verankern.
- Personalentwicklung als Teil von Organisationsentwicklung zu begreifen und im Sinn nachhaltiger gesellschaftspolitischer Verantwortung und Wirksamkeit zu gestalten,
- Mitarbeitende professionell in die Organisation einzuführen, Unterstützung bereitzustellen und für Entwicklungsmöglichkeiten zu sorgen,
- interne und externe Kommunikation transparent, fair und professionell zu gestalten,
- Konflikte und Krisenmanagement als Aufgabe von Führung und Steuerung zu erkennen und zu bearbeiten,
- kontinuierlich an einer förderlichen Schulkultur im Sinne von gemeinsamer Verantwortung, Feedback, Offenheit, Respekt und Resilienz zu arbeiten,
- Schulleitung zu strukturieren und zu organisieren.

Die Absolventinnen und Absolventen des Hochschullehrganges haben den Rollenwechsel in die Führung vollzogen. Sie besitzen das nötige Wissen und Instrumentarien des Leaderships und Managements, für die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen, um ihre Handlungsspielräume in komplexen systemischen Zusammenhängen erkennen, interpretieren, nutzen und erweitern zu können.

4 Zulassungsvoraussetzungen

Zulassungsbedingungen

Nominierung durch den Dienstgeber nach Bestellung unter gleichzeitiger Bekanntgabe der Gesamt-ECTS-AP Erfordernis im jeweiligen Einzelfall per Bestellungsdekret.

Reihungskriterien:

Für den Fall, dass aus Platzgründen nicht alle Bewerberinnen und Bewerber zum Hochschullehrgang zugelassen werden können, wird durch die ausführende Organisationseinheit ein Reihungsverfahren nach den folgenden Kriterien durchgeführt:

- Zeitpunkt der Nominierung der Bildungsdirektion (Bestellungsdekret)
- Zeitpunkt des Ablaufes der befristeten Ernennung

Für den Fall, dass Plätze zur Verfügung stehen, können durch Nominierung durch die Bildungsdirektion auch betraute und in weiterer Folge auch interessierte betraute schulische Führungskräfte zugelassen werden.

5 Modulübersicht

Die Module sind im Folgenden mit Modultitel, Lehrveranstaltungstitel, Lehrveranstaltungstyp (LV-Typ), ECTS-Anrechnungspunkten (ECTS), Semesterwochenstunden (SWS), betreute Studienanteile und Selbststudienanteile genannt.

Modul	Titel	LV-Typ	ECTS	SWS (15 UE mit je 45 Min.)	Betreute Studienanteile (Echtstunden zu 60 Min.)	Selbststudienanteile (Echtstunden zu 60 Min.)	Empfohlene Literatur
Modul 1	Führung und Management		5				
1.1	Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität	SE	2	1	11,25	38,75	Lippmann, 2019 Malik, 2019 Northouse, 2021
1.2	Personalmanagement und -entwicklung	SE	2	1	11,25	38,75	Lippmann, 2019 Buchen/Rolff, 2016 Ebner, 2024
1.3	Begleitendes Coaching	UE	1	1	11,25	13,75	-----
Modul 2	Systemische Organisationsentwicklung		5				
2.1	Kommunikation in der Führung	SE	2	1	11,25	38,75	Lippmann, 2019 Buchen/Rolff, 2016 Glasl, 2024
2.2	Schulentwicklung als Prozess organisationalen Lernens	SE	2	1	11,25	38,75	Senge, 2021 Buchen/Schön, 2020 Rolff, 2016
1.3	Begleitendes Coaching	UE	1	1	11,25	13,75	-----
			10				

6 Modulbeschreibungen

Modul 1	Führung und Management
ECTS-Anrechnungspunkte	5 ECTS-AP
1.1 Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität	<p>Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelle und Umsetzung von Selbstführung und -management • Aufgaben im System (gesetzl. Auftrag, Schulleitungsprofil) • (Positive) Leadership und Führungsmodelle und ihre personen- und situationsgerechte Umsetzung • Rollenwechsel im System • Abgleich von eigenen und fremden Rollenerwartungen auch im Hinblick auf Rollendurchsetzung • Bearbeitung und Analyse von Differenzen der Anforderungen verschieden Arbeitsumwelten unter Berücksichtigung eigener biografischer und institutioneller Erfahrungskontexte • Dekonstruktion und Bearbeitung des Berufsbildes Schulleitung bzw. schulische Führungskraft im Spannungsfeld Schule • Diskussion, Beobachtung und Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und der eigenen Führungshaltung • Bewusstmachen des eigenen Führungsverhaltens vor dem Hintergrund von Gender und Diversität sowie der eigenen Biografie auf Basis des Handlungsleitfadens „Schulleitungsprofil“ • Erkennen und Analysieren der eigenen Ambiguitätstoleranz im Spannungsfeld von Loyalitäten
	<p>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</p> <p>Die Studierenden sind nach Abschluss des Moduls in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstführung und -management gezielt anzuwenden, indem sie geeignete Modelle kennen und in ihren beruflichen Alltag integrieren, • die Aufgaben einer schulischen Führungskraft entlang des Schulleitungsprofils zu verstehen und haben diese kollaborativ bearbeitet, • Führungsmodelle (z. B. Positive Leadership) zu analysieren und situationsgerecht umzusetzen, um ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen. • den eigenen Rollenwechsel als Führungskraft aktiv zu gestalten, indem sie ihre neue Position reflektieren und erfolgreich in das System Schule integrieren, • eigene und fremde Rollenerwartungen kritisch zu hinterfragen, um die eigene Führungsrolle authentisch und durchsetzungsstark auszufüllen,

	<ul style="list-style-type: none"> • das Berufsbild der Schulleitung in seinem Spannungsfeld zu reflektieren und weiterzuentwickeln, um Herausforderungen konstruktiv zu begegnen, • ihre eigenen Werte und deren Bedeutung für ihr Führungsverhalten im System zu erkennen und sind sich ihrer persönlichen Visionen und Führungsziele bewusst, • Gender- und Diversitätsaspekte im eigenen Führungsverhalten zu erkennen und bewusst zu gestalten, um eine inklusive Schulkultur zu fördern. • die eigene Ambiguitätstoleranz in komplexen schulischen Entscheidungssituationen zu erkennen und zu erweitern, um mit widersprüchlichen Anforderungen souverän umzugehen. • Können an die erworbenen Kompetenzen im Bezug auf Führung und Resilienz aus der Vorqualifikation anzuknüpfen. <p>Kompetenzen</p> <p>Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Studierenden über folgende Kompetenzen</p> <p>Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Studierenden über folgende Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstführungs- und Selbstmanagementkompetenz: Fähigkeit zur effektiven Steuerung eigener Ressourcen, Prioritäten und Ziele. • Rechtliche und organisatorische Kompetenz: Kenntnis der gesetzlichen Rahmenbedingungen und der spezifischen Anforderungen an die Schulleitung. • Führungskompetenz: Fähigkeit, Führungsmodelle situationsangemessen anzuwenden und Mitarbeitende gezielt zu motivieren. • Rollenkompetenz: Fähigkeit, die eigene Rolle als Führungskraft bewusst zu gestalten und Rollenkonflikte professionell zu bewältigen. • Reflexionskompetenz: Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstreflexion und Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens. • Diversity- und Genderkompetenz: Sensibilität für Vielfalt und Gleichstellung in Führungssituationen. • Ambiguitätstoleranz: Fähigkeit, mit Unsicherheiten, widersprüchlichen Anforderungen und Loyalitätskonflikten souverän umzugehen.
<p>1.2 Personalmanagement/-entwicklung</p>	<p>Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung als Kontinuum und Prozess im Rahmen struktureller Gegebenheiten (u.a. Recht) • Personalplanung und Personalauswahl in der Umsetzung: Bedarfsplanung, Bewerbungsverfahren, Onboardingprozesse • Tools für Mitarbeiter/innenentwicklung entlang des Employee life Cycle (inkl. Fort- und Weiterbildungspersonalgespräche (FWBPG)/ MAG/ Supervision/Intervision) • Professionalisierung und Feedbackkultur

	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependenz (UE/OE/PE/QMS) <p>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</p> <p>Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung als kontinuierlichen Prozess auf ihrem eigenen Standort zu verstehen und im schulischen Kontext zu implementieren, unter Berücksichtigung struktureller und rechtlicher Rahmenbedingungen, • effektive Personalplanungsstrategien zu entwickeln und anzuwenden, um Bedarfe zu analysieren, Bewerbungsverfahren zu gestalten und Onboardingprozessen zielgerichtet durchzuführen. • professionelle Recruitinggespräche zu führen und Personalentscheidungen im Sinne der Standortstrategie zu fällen, • geeignete Tools für die Entwicklung von Mitarbeitenden entlang des Employee Life Cycles auszuwählen und einzusetzen, darunter Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Personalgespräche, Supervision und Intervention. • eine professionelle und wertschätzende Feedbackkultur zu etablieren, um die kontinuierliche Professionalisierung der Mitarbeitenden zu fördern, • die Interdependenz von Unterrichtsentwicklung (UE), Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE) und Qualitätsmanagementsystemen (QMS) zu analysieren und zu nutzen, um schulische Entwicklungsprozesse ganzheitlich zu gestalten. • den UDE Schwerpunkt im Kontext der Modulinhalte zu re- und reflektieren. <p>Kompetenzen</p> <p>Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Studierenden über folgende Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklungskompetenz: Fähigkeit, nachhaltige Personalentwicklungsprozesse im schulischen Kontext zu gestalten und zu steuern. • Personalplanungs- und Rekrutierungskompetenz: Fähigkeit zur strategischen Bedarfsplanung, effektiven Personalauswahl und professionellen Gestaltung von Onboardingprozessen. • Mitarbeiter/innenförderungskompetenz: Fähigkeit zur gezielten Weiterentwicklung von Lehrkräften durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Supervision und Coaching. • Feedback- und Kommunikationskompetenz: Fähigkeit, eine konstruktive Feedbackkultur zu etablieren und professionelle Mitarbeiter/innengespräche zu führen.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Systemkompetenz: Fähigkeit, Wechselwirkungen zwischen Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung sowie Qualitätsmanagementprozessen zu erkennen und synergetisch zu nutzen.
<p>1.3 Begleitendes Coaching</p>	<p>Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen aus dem aktiv absolvierten Coaching reflektieren, analysieren und persönliche Erkenntnisse ableiten • Coaching als Führungsinstrument für die Schulentwicklung • Reflexion der eigenen Führungspraxis im Coaching-Prozess • Selbstcoaching auf Basis der eigenen Erfahrungen • Selbstwahrnehmung und Reflexion als kontinuierlicher Entwicklungsprozess
	<p>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</p> <p>Nach Abschluss dieses Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das aktiv absolvierte Coaching kritisch zu reflektieren und Erkenntnisse für die eigene Führungsrolle abzuleiten, • erlebte Coaching-Methoden gezielt auf schulische Führungssituationen zu übertragen, um Lehrkräfte und Teams wirksam zu begleiten, • die eigene Führungspraxis durch Coaching-Techniken zu verbessern, indem sie aktiv zuhören, gezielt nachfragen und lösungsorientierte Gespräche führen, • Selbstcoaching-Techniken zu nutzen, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Herausforderungen als Schulleitung souverän zu bewältigen, • die Rolle von Coaching in der Schulentwicklung aktiv zu gestalten, um eine offene Feedback- und Reflexionskultur zu fördern. • den UDE Schwerpunkt im Kontext der Modulhalte und in ihrer Leadership-Praxis zu re- und proflektieren. <p>Kompetenzen</p> <p>Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Studierenden über folgende Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionskompetenz: Fähigkeit, aus dem eigenen Coaching-Prozess zu lernen und persönliche Entwicklungsschritte abzuleiten. • Coaching-Kompetenz: Fähigkeit, erlebte Coaching-Techniken in den schulischen Führungsalltag zu übertragen und anzuwenden. • Führungskompetenz: Fähigkeit, Coaching als strategisches Instrument der Schulentwicklung und Personalführung zu nutzen. • Selbstmanagement-Kompetenz: Fähigkeit, Selbstcoaching-Techniken anzuwenden und die eigene Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln. • Kommunikationskompetenz: Fähigkeit, Coaching-Gespräche wertschätzend und zielgerichtet zu führen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ethik- und Verantwortungskompetenz: Fähigkeit, die Grenzen und professionellen Standards des Coachings zu wahren.
	<p>Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fallbesprechungen in den PKBG, Coaching und Reflexion in der Peergruppe, sharing von best-practices
Modul 2	Systemische Organisationsentwicklung
ECTS-Anrechnungspunkte	5 ECTS-AP
2.1 Kommunikation in der Führung	<p>Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation aus der neuen Rolle heraus, auf Basis von Kommunikationsmodellen und des Schulleitungsprofils • Interne (z.B. Konferenzen) und externe (z. B. Öffentlichkeitsarbeit) Kommunikationsstrukturen • Stärkung von Kooperationsprozessen im Kollegium • Konflikt- und Beschwerdemanagement • Herausfordernde Gesprächssituationen (Kritik- und Konfrontationsgespräch, Problemlösungsgespräch, Konfliktgespräch) • Kollegiale Reflexion als Basis und Professionalisierung der Kooperation in Lehrenteamen • Feedback als unmittelbarstes Führungsinstrument zur Implementierung der gewünschten Kultur
	<p>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</p> <p>Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation aus der neuen Rolle als Führungskraft zu gestalten, indem sie Kommunikationsmodelle und das Schulleitungsprofil zur erfolgreichen Führung nutzen, • interne und externe Kommunikationsstrukturen zu entwickeln und anzuwenden, um eine klare und effektive Kommunikation innerhalb des Kollegiums sowie nach außen (z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit) zu gewährleisten, • Kooperationsprozesse im Kollegium zu stärken, indem sie gezielt Kommunikations- und Teamprozesse fördern und Zusammenarbeit optimieren, • die Wirkung von fragender, das Interesse signalisierender und wertschätzender Gesprächsführung erlebt und können diese gezielt in der Personalentwicklung einsetzen, • welche Wirkung non-verbale Kommunikation auf einen Gesprächsverlauf haben kann, • Konflikt- und Beschwerdemanagement zu planen und umzusetzen, um aufkommende Spannungen und Beschwerden professionell zu lösen und ein konstruktives Arbeitsumfeld zu schaffen, • herausfordernde Gesprächssituationen (z. B. Kritik-, Konfrontations-, Problemlösungs- und Konfliktgespräche) souverän zu führen, um lösungsorientiert und respektvoll mit schwierigen Situationen umzugehen,

	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiale Reflexion als Grundlage für die Professionalisierung und Kooperation im Lehrendenteam zu fördern, um ein kontinuierliches Wachstum und eine offene Kommunikationskultur zu ermöglichen, • Feedback gezielt als Führungsinstrument zu nutzen, um die gewünschte Kultur und Werte in der Schule zu implementieren und das Team zu motivieren. • den UDE Schwerpunkt im Kontext der Modulinhalte zu re- und proflektieren. <p>Kompetenzen Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Studierenden über folgende Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskompetenz: Fähigkeit, zielgerichtet und authentisch aus der Rolle der Führungskraft heraus zu kommunizieren, sowohl intern als auch extern. • Kooperationskompetenz: Fähigkeit, Kooperation und Teamarbeit im Kollegium aktiv zu fördern und unterstützende Kommunikationsstrukturen zu etablieren. • Konfliktmanagementkompetenz: Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, konstruktiv zu lösen und ein professionelles Beschwerdemanagement einzuführen. • Gesprächsführungskompetenz: Fähigkeit, herausfordernde Gespräche wie Kritik-, Konfrontations- oder Konfliktgespräche souverän und lösungsorientiert zu führen. • Reflexions- und Professionalisierungskompetenz: Fähigkeit zur kollegialen Reflexion und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Lehrendenteam. • Feedbackkompetenz: Fähigkeit, Feedback als effektives Führungsinstrument zu nutzen, um eine gewünschte Kultur zu fördern und die Leistung im Team zu verbessern.
<p>2. 2 Schulentwicklung und Changemanagement</p>	<p>Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schul- und Organisationsentwicklung als Prozessarchitektur: Transformationales Management und Interdependenz • Change-Management: Planung und Steuerung von Innovationsprozessen und Veränderungsprozessen • Schulautonomie: Aufbau von Strukturen und Projektorganisationen • Eigene Projektarbeit anhand von Fallbeispielen - Dissemination dieser Projekte • Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung • Datenanalyse und Nutzung im Qualitätsmanagement (QMS) • Schulkultur • Veränderung und Widerstand
	<p>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen: Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Schul- und Organisationsentwicklung, als prozesshafte Architektur zu verstehen und anzuwenden, insbesondere unter Berücksichtigung transformationaler Managementansätze und interdependenter Strukturen am eigenen Standort, • Change-Management-Strategien zu entwickeln und Veränderungsprozesse systematisch zu planen, zu steuern und zu evaluieren, um Innovationsprozesse nachhaltig in Schulen zu verankern, • Schulautonomie durch den Aufbau effektiver Strukturen und Projektorganisationen aktiv zu gestalten, um Handlungsspielräume optimal zu nutzen, • eigene Projekte zu konzipieren, anhand von Fallbeispielen durchzuführen und deren Ergebnisse gezielt zu disseminieren, um nachhaltige Schulentwicklungsprozesse zu fördern, • datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung zu betreiben, indem sie relevante Daten erheben, analysieren und für die Schulentwicklung nutzbar machen, • Datenanalyse gezielt im Qualitätsmanagement (QMS) einzusetzen, um evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen und Schulentwicklungsmaßnahmen am Standort zu optimieren, • Daten gemäß des geltenden Datenschutzbestimmungen verantwortungsbewusst zu verwenden. • den UDE Schwerpunkt im Kontext der Modulhalte zu re- und proflektieren. <p>Kompetenzen Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Studierenden über folgende Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklungskompetenz: Fähigkeit, Schulentwicklungsprozesse unter Berücksichtigung von Transformations- und Managementmodellen zu gestalten. • Change-Management-Kompetenz: Fähigkeit, Veränderungsprozesse strategisch zu planen, zu steuern und nachhaltig in der Schulorganisation zu verankern. • Autonomie- und Projektmanagementkompetenz: Fähigkeit, autonome Schulstrukturen zu gestalten sowie Schulentwicklungsprojekte erfolgreich zu initiieren und zu begleiten. • Praxis- und Transferkompetenz: Fähigkeit, theoretische Konzepte in der eigenen Projektarbeit umzusetzen und Projektergebnisse effektiv zu kommunizieren.
<p>2.3 Begleitendes Coaching</p>	<p>Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen aus dem aktiv absolvierten Coaching reflektieren, analysieren und persönliche Erkenntnisse ableiten • Coaching als Führungsinstrument für die Schulentwicklung • Reflexion der eigenen Führungspraxis im Coaching-Prozess

	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstcoaching auf Basis der eigenen Erfahrungen • Selbstwahrnehmung und Reflexion als kontinuierlicher Entwicklungsprozess <hr/> <p>Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen</p> <p>Nach Abschluss dieses Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • das aktiv absolvierte Coaching kritisch zu reflektieren und Erkenntnisse für die eigene Führungsrolle abzuleiten, • erlebte Coaching-Methoden gezielt auf schulische Führungssituationen zu übertragen, um Lehrkräfte und Teams wirksam zu begleiten, • die eigene Führungspraxis durch Coaching-Techniken zu verbessern, indem sie aktiv zuhören, gezielt nachfragen und lösungsorientierte Gespräche führen, • Selbstcoaching-Techniken zu nutzen, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Herausforderungen als Schulleitung souverän zu bewältigen, • die Rolle von Coaching in der Schulentwicklung aktiv zu gestalten, um eine offene Feedback- und Reflexionskultur zu fördern. • den UDE Schwerpunkt im Kontext der Modulhalte und in ihrer Leadership-Praxis zu re- und proflektieren. <p>Kompetenzen</p> <p>Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Teilnehmenden über folgende Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionskompetenz: Fähigkeit, aus dem eigenen Coaching-Prozess zu lernen und persönliche Entwicklungsschritte abzuleiten. • Coaching-Kompetenz: Fähigkeit, erlebte Coaching-Techniken in den schulischen Führungsalltag zu übertragen und anzuwenden. • Führungskompetenz: Fähigkeit, Coaching als strategisches Instrument der Schulentwicklung und Personalführung zu nutzen. • Selbstmanagement-Kompetenz: Fähigkeit, Selbstcoaching-Techniken anzuwenden und die eigene Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln. • Kommunikationskompetenz: Fähigkeit, Coaching-Gespräche wertschätzend und zielgerichtet zu führen. • Ethik- und Verantwortungskompetenz: Fähigkeit, die Grenzen und professionellen Standards des Coachings zu wahren.
	<p>Methoden</p> <p>Fallarbeit, Gruppendynamik, PKBG, Coaching und Reflexion in der Peergruppe, Abschluss</p>

7 Prüfungsordnung

Der erfolgreiche Abschluss des Hochschullehrgangs erfolgt durch den positiven Abschluss aller Lehrveranstaltungen der Module. Für den Hochschullehrgang ist eine Prüfungsordnung zu erlassen. Empfohlen wird ein Link zur Prüfungsordnung der jeweiligen Pädagogischen Hochschule sowie gegebenenfalls die Aufnahme von für diesen Hochschullehrgang erforderlichen, abweichenden Bestimmungen in die Prüfungsordnung.

8 Literatur

Buchen, H., & Rolff, H.-G. (2016). *Führen und Leiten in der Schule: Das Handbuch für Schulleitung und Schulaufsicht*. Beltz.

Buchen, H., & Schön, R. (2020). *Schulische Führung im digitalen Wandel*. Waxmann.

Ebner, M. (2024). *Positive Leadership in der Praxis: Wie Führungskräfte das Beste aus ihrem Team herausholen*. Haufe.

Glasl, F. (2024). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation*. Haupt Verlag.

Lippmann, E. (2019). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Hogrefe.

Malik, F. (2019). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Campus.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.

Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung – eine kritische Einführung*. Beltz.

Senge, P. M. (2021). *Die Fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett

Schulleitungsprofil online unter:

https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=190923_schulleitungsprofil.pdf