

Mitteilungsblatt

der Pädagogischen Hochschule Steiermark



Pädagogische
Hochschule
Steiermark

Studienjahr 2025/26

09.10.2025

2. Stück

Curriculum für den Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ der PH Steiermark

Genehmigt durch das Rektorat der Pädagogischen Hochschule Steiermark am
14.05.2025

Medieninhaberin, Herausgeberin und Redaktion:
Pädagogische Hochschule Steiermark

Anschrift der Redaktion:
Büro der Rektorin, Hasnerplatz 12, 8010 Graz



**Pädagogische
Hochschule
Steiermark**

Erlassung durch das Hochschulkollegium
der Pädagogischen Hochschule Steiermark
gem. Hochschulgesetz 2005 idgF
vom 23.05.2025

Genemigung durch das Rektorat
der Pädagogischen Hochschule
am 14.05.2025

Hochschullehrgang

***Curriculum für den Hochschullehrgang
Schulen professionell führen -
Funktionsbegleitende Professionalisierung der
PH Steiermark***

ECTS-Anrechnungspunkte: 10 ECTS-AP
Studienkennzahl: PH 711 118

Erstellungsdatum: 12.05.2025
Version: 1

I.	Allgemeine Angaben zum Curriculum	3
II.	Qualifikationsprofil	4
III.	Zielgruppen	7
IV.	Zulassungsvoraussetzungen	7
V.	Reihungskriterien	8
VI.	Modulraster	9
VII.	Lehrveranstaltungsübersicht	9
VIII.	Modulbeschreibungen	10
IX.	Prüfungsordnung	15
X.	Abkürzungsverzeichnis	17

I. Allgemeine Angaben zum Curriculum

1. Organisationseinheit

Dieses Studienangebot ist ein Hochschullehrgang zur Fort- und Weiterbildung gemäß § 39 Abs. 3a HG 2005 idgF vom 03.08.23, der vom Institut für Educational Governance angeboten wird, [mailto: governance@phst.at](mailto:governance@phst.at)

2. Geltungsbereich und Bedarf

Diese Verordnung des Hochschulkollegiums der Pädagogischen Hochschule Steiermark regelt den Studienbetrieb dieses Hochschullehrgangs gemäß dem Hochschulgesetz 2005 idgF im öffentlich-rechtlichen Bereich.

Die Pädagogische Hochschule Steiermark wurde vom BMB beauftragt, ein Curriculum für den Hochschullehrgang „Schulen professionell führen - Funktionsbegleitende Professionalisierung“ zu entwickeln. Das neue Studienangebot stellt eine Maßnahme dar, die sich aufgrund der gesetzlichen Vorgaben (§§207e (1), (2) BDG 1979 idgF bzw. §26b Abs.2 LDG 1984 idgF und §44 VBG 1948 idgF) ergibt. Der HLG basiert auf den Ausführungen der Dienstrechtsnovelle des BMBWF 01/2025 zum Schulmanagement. Demnach ist er von allen bestellten Schulleitungen nach Nominierung durch den*die Dienstgeber*in zu absolvieren.

3. Studienangebotsentwicklung

Im Zuge der Gesamtkonzeption des Curriculums sowie in der Vorbereitung und der Durchführung waren folgende Organisationseinheiten und Personen beteiligt:

- Prof.ⁱⁿ Mag.^a Olivia de Fontana, Institut für Educational Governance, PH Steiermark
- ILⁱⁿ Prof.ⁱⁿ Mag.^a Brigitte Pelzmann, Institut für Educational Governance, PH Steiermark
- Prof.ⁱⁿ Mag.^a Gudrun Seidl-Lebègue, Institut für Educational Governance, PH Steiermark

4. Umfang, Dauer und Höchststudiendauer

Der Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ umfasst 10 ECTS-AP bei einer vorgesehenen Studiendauer von zwei Semestern. Im Sinne des Hochschulgesetzes BGBl. I Nr. 30/2006 § 39 (6) idgF ist eine Höchststudiendauer von vier Semestern (zwei Semester gemäß Musterstudienverlauf zuzüglich zwei Semester) vorgesehen.

Das Studium gliedert sich in zwei Kernmodule, die auf dem Schulleitungsprofil und dem Qualitätsmanagement für Schulen (QMS) des BMB und dem HLG „Schulen professionell führen - Vorqualifikation“ aufbauen.

5. Abschluss

Für den Abschluss dieses Hochschullehrgangs sind alle Lehrveranstaltungen positiv abzuschließen. Nach Abschluss des Hochschullehrgangs ist dem Absolventen / der Absolventin ein Hochschullehrgangszeugnis des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ (10 ECTS-AP) auszustellen.

II. Qualifikationsprofil

1. Qualifikation

Umsetzung der Aufgaben, leitende Grundsätze und Relevanz des Studiums für den Arbeitsmarkt

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 BMB 01/2025 zum Schulmanagement. Dieser HLG ist von allen bestellten Schulleitungen nach Nominierung durch den Dienstgeber zu absolvieren.

Der HLG 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 HLG unterstützt Führungskräfte im Bildungsbereich dabei, ihre Rolle ganzheitlich zu entwickeln – fachlich, systemisch und persönlich. Dabei bilden die Inner Development Goals (IDGs) eine zentrale Grundlage. Sie beschreiben jene inneren Kompetenzen, die notwendig sind, um in komplexen, von Unsicherheit geprägten Kontexten verantwortungsvoll und wirksam zu führen: Selbstwahrnehmung, Achtsamkeit, Sinnorientierung, systemisches Denken, Empathie, Beziehungsfähigkeit, Kooperationskompetenz sowie mutiges, wertebasiertes Handeln.

Diese Fähigkeiten sind essenziell, um als Schulleiter*in nicht nur Strukturen zu gestalten, sondern auch Teams zu führen, Veränderung zu ermöglichen und schulische Entwicklung nachhaltig zu verankern. Die IDGs fördern damit die Entwicklung eines professionellen Selbstverständnisses, das über die reine Aufgabenerfüllung hinausgeht. Sie tragen zur Ausbildung einer inneren Haltung bei, die auf Verantwortung, Zukunftsorientierung und Selbstführung basiert. Die IDGs ergänzen klassische Führungskompetenzen um eine transformative Perspektive mit hoher Relevanz für die berufliche Positionierung und Wirksamkeit in der Schulleitung.

Der HLG 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.

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

2. Lehr- und Lernkonzept

Das Studium baut auf dem Professionsverständnis von reflektierenden Praktiker*innen auf, die auf Herausforderungen ihres Berufsfeldes lösungsorientiert reagieren. Daher sind Theorie und Praxis durchgängig verschränkt, um dieses Professionsverständnis intensiver auszubilden (vgl. Leitbild der PH Steiermark). Der Hochschullehrgang fördert eine Studienkultur, die auf persönliches Wachstum, kollaboratives Lernen und systemische Verantwortung ausgerichtet ist. Die Inner Development Goals (IDGs) unterstützen die Entwicklung von Selbstreflexion, Beziehungskompetenz, Teamfähigkeit, ethischer Entscheidungsfähigkeit und resilienter Führungsstärke. Durch regelmäßige Reflexionsimpulse, Peer-Coaching und praxisnahe Aufgabenstellungen entlang der IDG-Dimensionen wird eine Lernumgebung geschaffen, in der Führung nicht nur funktional, sondern als innerer Reifungsprozess verstanden wird. Ziel ist eine ganzheitliche Professionalisierung, die sowohl die eigene Persönlichkeit als auch die Schulentwicklung nachhaltig prägt.

Stundenausmaß bzw. Ausmaß an Präsenzlehre und Selbststudienanteil

Der Hochschullehrgang umfasst 250 Echtstunden (10 ECTS-AP) Gesamtarbeitszeit. Das Studium besteht zu rund 50% (inkl. Coaching) aus betreuten Studienanteilen. Davon umfasst das Ausmaß an Präsenzlehre 90 Echtzeitstunden, der Selbststudienanteil 160 Echtzeitstunden.

Austauschformate (z.B. Expert*innenaustausch), Führungsdialog, 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-Shading und Transfer für eigene Führungspraxis bilden die Säulen des didaktischen Konzepts des HLG.

Lehrveranstaltungstypen und Lernmethoden

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.

Erwartete Lernergebnisse, Kompetenzen und Studienkultur

Der HLG „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ (10 ECTS-AP) versteht sich als Raum für persönliche, professionelle und systemische Entwicklung von Führungskräften im Bildungsbereich. Neben fachlichem Wissen und praxisnahen Kompetenzen steht insbesondere die Förderung einer reflektierten, verantwortungsvollen Führungspersönlichkeit im Zentrum. Die Inner Development Goals (IDGs) bilden dabei einen integrativen Bezugsrahmen, der es ermöglicht, Führung als bewussten inneren Prozess zu begreifen.

Dieser Hochschullehrgang vermittelt den Teilnehmenden fundierte Kenntnisse und praxisnahe Kompetenzen für die verantwortungsvolle Ausübung einer Schulleitungsposition. Als Basis dient das Schulleitungsprofil, 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 Teilnehmenden setzen sich intensiv mit den Führungsgrundsätzen für Schulleitungen auseinander und erwerben praxisorientierte Methoden zur Umsetzung dieser Prinzipien im Schulalltag. Dabei erlernen sie, wie sie pädagogische, organisatorische und rechtliche Herausforderungen im schulischen Kontext bewältigen und nachhaltige Schulentwicklungsprozesse gestalten können.

Die Absolvent*innen des Hochschullehrgangs sind nach Abschluss in der Lage,

- 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 Akteur*innen am Schulstandort in ihrem Professionsverständnis als reflektierende Praktiker*innen 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 Absolvent*innen des Hochschullehrganges haben den Rollenwechsel in die Führung vollzogen. Sie besitzen das nötige Wissen und Instrumentarien von Leadership und Management für die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen, um ihre Handlungsspielräume in komplexen systemischen Zusammenhängen erkennen, interpretieren, nutzen und erweitern zu können.

3. Interinstitutionelle curriculare Kooperation

Das Rahmencurriculum des Hochschullehrganges „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“, welches vom BMB entwickelt wurde, bildet die Grundlage für das vorliegende Curriculum der PH Steiermark. Im Zuge der Gesamtkonzeption des Curriculums sowie in der Vorbereitung und der Durchführung sind folgende Organisationseinheiten und Personen beteiligt:

- ILⁱⁿ Prof.ⁱⁿ Mag.^a Brigitte Pelzmann, Institut für Educational Governance, PH Steiermark
- Prof.ⁱⁿ Mag.^a Olivia de Fontana, Institut für Educational Governance, PH Steiermark
- Prof.ⁱⁿ Mag.^a Gudrun Seidl-Lebègue, Institut für Educational Governance, PH Steiermark

III. Zielgruppen

Die Zielgruppe sind Schulleiter*innen, Abteilungs- und Fachvorständ*innen.

IV. Zulassungsvoraussetzungen

Die Zulassung zu Hochschullehrgängen der Weiterbildung für Lehrer*innen gemäß § 39 Abs. 1 HG 2005 idgF setzt gemäß § 52f Abs. 2 idgF ein aktives Dienstverhältnis als Lehrer*in voraus.

Die Nominierung erfolgt durch den Dienstgeber nach Bestellung unter gleichzeitiger Bekanntgabe der Gesamt-ECTS-AP Erfordernis im jeweiligen Einzelfall per Bestellschreiben. Betraute Schulleitungen können im Fall von freien Studienplätzen ebenfalls zugelassen werden.

V. Reihungskriterien

Sollte die Anzahl der zuzulassenden Personen die Anzahl der verfügbaren Studienplätze überschreiten, ist ein Reihungsverfahren durchzuführen. Für den Hochschullehrgang werden die folgenden Reihungskriterien festgelegt:

- Zeitpunkt der Nominierung der Bildungsdirektion (Bestellungsdekret)
- Zeitpunkt des Ablaufes der befristeten Ernennung
- Bei gleichen Voraussetzungen gilt der Zeitpunkt der Anmeldung.

VI. Modulraster

Modulbezeichnung	empfohlenes Sem.	Modulart	SSt	ECTS-AP
Modul 1: Führung und Management	1	PM	3,9	5
Modul 2: Systemische Organisationsentwicklung	2	PM	3,9	5
Summe			7,8	10

VII. Lehrveranstaltungsübersicht

		LN	LV-Typ	Sem.	Studienfachbereich	SSt (15 UE á 45 Min.)	Präsenzstundenanteil (Echtzeitstunden)	Selbststudienanteil	ECTS-AP
Modul 1: Führung und Management						3,9	45	80	5
679SPFFP11	Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität	pi	SE	1	---	1,3	15	35	2
679SPFFP12	Personalmanagement und -entwicklung	pi	SE	1	---	1,3	15	35	2
679SPFFP13	Begleitendes Coaching	pi	UE	1	---	1,3	15	10	1
Modul 2: Systemische Organisationsentwicklung						3,9	45	80	5
679SPFFP21	Kommunikation in der Führung	pi	SE	2	---	1,3	15	35	2
679SPFFP22	Schulentwicklung als Prozess organisationalen Lernens	pi	SE	2	---	1,3	15	35	2
679SPFFP23	Begleitendes Coaching	pi	UE	2	---	1,3	15	10	1
SUMME						7,8	90	160	10

VIII. Modulbeschreibungen

Studienbezeichnung: Hochschulelehrgang			
Sprache(n): Deutsch			
Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung			
Kurzzeichen:	Modultitel	Semesterdauer:	ECTS-AP:
SPFFP1	Führung und Management	1	5
Kategorie: Pflichtmodul/Wahlpflichtmodul/Wahlmodul			
Pflichtmodul			
Titel des Studienangebots <i>(bei studienübergreifenden Modulen - optional)</i>		Studienkennzahl	Modulkurzzeichen <i>(studienübergreifend)</i>
---		---	---
Voraussetzungen für die Teilnahme:			

Ziel:			
Ziel dieses Moduls ist es, dass die Studierenden sich mit unterschiedlichen Kompetenzen auseinandersetzen, die für das Führen und Managen einer Schule notwendig sind. Im Sinne der Inner Development Goals (IDGs) reflektieren die Studierenden, wie innere Kompetenzen wie Selbstführung, systemisches Denken, Achtsamkeit und Beziehungsfähigkeit zur wirksamen Gestaltung und Steuerung von schulischer Qualitätsentwicklung beitragen. Sie reflektieren ihre innere Haltung, ethische Orientierung und Wirksamkeit als Führungskraft und entwickeln ein Führungsverständnis, das auf Selbstführung, Klarheit, Wertekohärenz und systemischer Verantwortung basiert, als Fundament für authentisches und zukunftsfähiges Leadership fungieren und zur rechtssicheren, konstruktiven und kooperativen Gestaltung schulischer Kontexte beitragen kann. Im Fokus stehen 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), 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), Coaching-Kompetenzen (erlebte Coaching-Techniken in den schulischen Führungsalltag zu übertragen und anzuwenden, aus dem eigenen Coaching-Prozess zu lernen und persönliche Entwicklungsschritte abzuleiten, Coaching als strategisches Instrument der Schulentwicklung und Personalführung zu nutzen, Selbstcoaching-Techniken anzuwenden und die eigene Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln, Coaching-Gespräche wertschätzend und zielgerichtet zu führen und in Bezug auf Ethik- und Verantwortungskompetenz die Fähigkeit, die Grenzen und professionellen Standards des Coachings zu wahren) und Systemkompetenz (Fähigkeit, Wechselwirkungen zwischen Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung sowie Qualitätsmanagementprozessen zu erkennen und synergetisch zu nutzen). Ambiguitätstoleranz, die Fähigkeit, mit Unsicherheiten, widersprüchlichen Anforderungen und Loyalitätskonflikten souverän umzugehen, ist dabei von Bedeutung.			
Inhalte:			
679SPFFP11 Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität • 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			

Lernergebnisse / Kompetenzen:
Die Studierenden sind nach Abschluss des Moduls in der Lage, ... • 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 diese kollaborativ zu bearbeiten, • 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, • 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 in Bezug auf Führung und Resilienz aus der Vorqualifikation anzuknüpfen.
Inhalte:
679SPFFP12 Personalmanagement/-entwicklung • 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 • Interdependenz (UE/OE/PE/QMS)
Lernergebnisse / Kompetenzen:
Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, ... • Personalentwicklung als kontinuierlichen Prozess an 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.
Inhalte:
679SPFFP13 Begleitendes Coaching • 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 Methoden Fallbesprechungen in den PKBG, Coaching und Reflexion in der Peergruppe, Sharing von Best-Practices
Lernergebnisse / Kompetenzen:
Nach Abschluss dieses Moduls sind die Studierenden in der Lage, ... • 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.								
Durchführende Institution bei gemeinsam eingerichteten Studien:								
		LN	LV-Typ	Sem	SSt (zu 15 UE mit je 45 Min.)	Präsenzstudienanteil (Echtstudium)	Selbststudienanteil	ECTS-AP
679SPFFP11	Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität	pi	SE	1	1,3	15	35	2
679SPFFP12	Personalmanagement und -entwicklung	pi	SE	1	1,3	15	35	2
679SPFFP13	Begleitendes Coaching	pi	SE	1	1,3	15	10	1
Summe					3,9	45	80	5

Studienbezeichnung: Hochschulelehrgang			
Sprache(n): Deutsch			
Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung			
Kurzzeichen:	Modultitel	Semesterdauer:	ECTS-AP:
SPFFP2	Systemische Organisationsentwicklung	1	5
Kategorie: Pflichtmodul/Wahlpflichtmodul/Wahlmodul			
Pflichtmodul			
Titel des Studienangebots (bei studienübergreifenden Modulen - optional)		Studienkennzahl	Modulkurzzeichen (studienübergreifend)
---		---	---
Voraussetzungen für die Teilnahme:			

Ziel:			
Ziel dieses Moduls ist es, dass die Studierenden im Sinne der Inner Development Goals (IDGs) ihre Fähigkeit zum systemischen Denken erweitern, ein Verständnis für ihre eigene Rolle innerhalb komplexer Steuerungszusammenhänge entwickeln und reflektieren, wie persönliche Reife, empathische Beziehungsgestaltung, Dialogfähigkeit und kooperative Haltung als zentrale Führungsqualitäten zur partizipativen Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen beitragen. Im Fokus stehen Kompetenzen wie 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), 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) und Coaching-Kompetenzen (erlebte Coaching-Techniken in den schulischen Führungsalltag zu übertragen und anzuwenden, aus dem eigenen Coaching-Prozess zu lernen und persönliche Entwicklungsschritte abzuleiten, Coaching als strategisches Instrument der Schulentwicklung und Personalführung zu nutzen, Selbstcoaching-Techniken anzuwenden und die eigene Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln, Coaching-Gespräche wertschätzend und zielgerichtet zu führen und in Bezug auf Ethik- und Verantwortungskompetenz die Fähigkeit, die Grenzen und professionellen Standards des Coachings zu wahren).			
Inhalte:			

679SPFFP21 Kommunikation in der Führung

- 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 Lehrendenteams
- Feedback als unmittelbarstes Führungsinstrument zur Implementierung der gewünschten Kultur

Lernergebnisse / Kompetenzen:

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, ...

- 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,
- 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.

Inhalte:**679SPFFP22 Schulentwicklung und Changemanagement**

- 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

Lernergebnisse / Kompetenzen:

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, ..

- 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.

Inhalte:**679SPFFP23 Begleitendes Coaching**

- 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

Methoden

Fallarbeit, Gruppendynamik, PKBG, Coaching und Reflexion in der Peergruppe, Abschluss

Lernergebnisse / Kompetenzen:

Nach Abschluss dieses Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage, ...

- 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.

Durchführende Institution bei gemeinsam eingerichteten Studien: ---

		LN	LV-Typ	Sem	SSSt (zu 15 UE mit je 45 Min.)	Präsenzstudien anteil (Echtstunden in %)	Selbststudien anteil	ECTS-AP
679SPFFP21	Kommunikation in der Führung	pi	SE	2	1,3	15	35	2
679SPFFP22	Schulentwicklung als Prozess organisationalen Lernens	pi	SE	2	1,3	15	35	2
679SPFFP23	Begleitendes Coaching	pi	SE	2	1,3	15	10	1
Summe					3,9	45	80	5

IX. Prüfungsordnung

§1 Geltungsbereich

Die Prüfungsordnung gilt für den HLG „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“.

Diese Verordnung des Hochschulkollegiums der Pädagogischen Hochschule Steiermark regelt den Studienbetrieb des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ gemäß des Hochschulgesetzes 2005 idgF im öffentlich-rechtlichen Bereich.

Für den Hochschullehrgang gelten in Bezug auf Lehrveranstaltungen und Prüfungen die im Hochschulgesetz 2005 idgF sowie die in der Satzung der Pädagogischen Hochschule Steiermark idgF festgelegten Regelungen.

Die Bestimmungen und die zum jeweiligen Zeitpunkt geltenden Vorgaben, Richtlinien, Verordnungen und curricularen Bestimmung zu Hochschullehrgängen sind anzuwenden.

§ 2 Virtuelle Lehre

Virtuelle Lehre wird gem. den Rahmenbedingungen der Pädagogischen Hochschule Steiermark idgF umgesetzt.

§ 3 Präsenzstunden und Anwesenheitsverpflichtung

Das Präsenzstundenausmaß ist die Zeit, in der Lehrende und Studierende im Rahmen von Lehrveranstaltungen zum Zweck des Erwerbs von Kompetenzen, Kenntnissen, Fertigkeiten und Methoden zusammentreffen. Eine Unterrichtseinheit dauert 45 Minuten. Zu allen Lehrveranstaltungen sind Präsenzstundenausmaße in Semesterwochenstunden anzugeben. Eine Semesterwochenstunde entspricht 15 Unterrichtseinheiten (Satzung der PHSt, § 42 idgF).

Gemäß § 55 Abs. 4 der Satzung der Pädagogischen Hochschule Steiermark idgF besteht bei prüfungsimmanenten Lehrveranstaltungen Anwesenheitspflicht in dem im Curriculum festgelegten Ausmaß. Für das Intro und die Interaktionsorientierte Vertiefung gilt eine Anwesenheitspflicht von 100%. Bei Vorliegen von wichtigen Gründen können Lehrgangsteilnehmende für einzelne Lehrveranstaltungseinheiten von der Anwesenheit durch die die Lehrveranstaltung leitende Person bis zu einem Ausmaß von einem Drittel entbunden werden und die fehlenden Einheiten können durch Studienaufträge oder den Besuch von Ersatz-Lehrveranstaltungen gemäß der Vereinbarung mit der Hochschullehrgangsleitung eingebracht werden.

Der HLG umfasst 250 Echtstunden (10 ECTS-AP) Gesamtarbeitszeit. Das Studium besteht zu rund 50% (inkl. Coaching) aus betreuten Studienanteilen gem. § 42a Abs. 3 Hochschulgesetz idgF. Davon umfasst das Ausmaß an Präsenzlehre 90 Echtzeitstunden, der Selbststudienanteil 160 Echtzeitstunden

§ 4 Prüfung und Beurteilung des Studienerfolgs

Alle Lehrveranstaltungen aller Module werden nach der zweistufigen Beurteilungsskala bewertet. Im Sinn des Konzepts der reflektierenden Praktiker*innen orientieren sich Beurteilungssettings bevorzugt sowohl an Prozess- als auch Wirkungsdimensionen. Dazu gehören: aktive Beteiligung in den Präsenzphasen, E-Learning-Phasen, mündliche und schriftliche Beiträge, Gruppenpräsentationen und weitere Lernprodukte, die dem wissenschaftlich-forschenden Lernen bzw. aktionsforscherischen Zugängen entsprechen, sowie ggf. klassische Wissensüberprüfungen.

Der Hochschullehrgang gilt als erfolgreich absolviert, wenn alle Lehrveranstaltungen und Module vollständig und positiv abgeschlossen wurden.

§ 5 Studienangebotsspezifische Regelungen

Im Sinne des Hochschulgesetzes BGBl. I Nr. 30/2006 § 39 (6) idgF ist eine Höchststudiendauer von vier Semestern (zwei Semester gemäß Musterstudienverlauf zuzüglich zwei Semester) vorgesehen.

Gem. § 61 Abs. 1 Z 6 HG erlischt die Zulassung bei Überschreiten der festgelegten Höchststudiendauer gem. § 39 (6) HG.

§ 6 Abschlussarbeit

Im Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Funktionsbegleitende Professionalisierung“ ist keine Abschlussarbeit vorgesehen.

§ 7 Inkrafttreten

Diese Verordnung tritt nach der Veröffentlichung im Mitteilungsblatt der Pädagogischen Hochschule Steiermark mit xxx in Kraft.

X. Abkürzungsverzeichnis

AHS	Allgemeinbildende höhere Schule
BMB	Bundesministerium für Bildung, vormals BMBWF (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung)
BMHS	Berufsbildende mittlere und höhere Schule
BWG	Bildungswissenschaftliche Grundlagen
ECTS-AP	European Credit Transfer System - Anrechnungspunkt
FD	Fachdidaktik
HG	Hochschulgesetz
LN	Leistungsnachweis
LV	Lehrveranstaltung
LV-Typ	Lehrveranstaltungstypus
MS	Mittelschule
(n)pi	(nicht)prüfungsimmanent
PM	Pflichtmodul
PPS	Pädagogisch-praktische Studien
PR	Praktikum (LV-Typ)
PS	Proseminar (LV-Typ)
SE	Seminar (LV-Typ)
Sem	Semester
SSt	Semesterwochenstunde
UE	Übung (LV-Typ) oder Unterrichtseinheit
VO	Vorlesung (LV-Typ)
VU	Vorlesung mit Übung (LV-Typ)
WPM	Wahlpflichtmodul