

**PH TIROL**

**Pädagogische Hochschule Tirol  
Zukunft mit Bildung**

# Zentrum

**Führungspersonen im Bildungsbereich**



# Inhalt

Seminarübersicht.....	4
Vorworte.....	5
Editorial ZFP-Team.....	8
Informationen .....	9
Fortbildung Schulmanagement.....	10
Selbstgesteuert Schulen führen   <i>Franz Hofmann und Andreas Wurzrainer</i> .....	14
Die Rolle der Schulleitung im Professionalisierungsprozess von Lehrpersonen   <i>Klaus Schneider</i> .....	17
Resiliente Schulen in virulenten Zeiten   <i>Siegfried Seeger</i> .....	27
Pädagogisch wirken durch Zusammen-Wirken   <i>Carl Bossard</i> .....	30
Rechtenthaler Gespräche zur Schulentwicklung .....	37
Fortbildung Elementarpädagogik.....	38
Die Arbeitsplatzbeschreibung als Führungsinstrument   <i>Kathrin Hohmann</i> .....	45
Fortbildung Qualitätsmanagement in der Schule .....	51
QMS – Qualitätsmanagement für Schulen   <i>Helga Braun</i> .....	55
Weiterbildung Hochschullehrgänge .....	59
Projekt Lehrer:innengesundheit.....	65
Projekt Miteinander Füreinander .....	66

## IMPRESSUM

Pädagogische Hochschule Tirol  
Institut für Schulentwicklung und berufsbegleitende Professionalisierung (ISPR)  
Zentrum für Führungspersonen im Bildungsbereich (ZFP)  
Pastorstraße 7, 6010 Innsbruck

## REDAKTION

Dorothea Kern | Claudia Grißmann | Andreas Wurzrainer | Martin Grogger | Stefan Bischof | Evi Tscholl | Karoline Graswander-Hainz | Klaus Schneider |  
Thomas Happ | Andreas Kecht | Daniela Klingler  
[www.ph-tirol.ac.at/zfp](http://www.ph-tirol.ac.at/zfp) | [zfp@ph-tirol.ac.at](mailto:zfp@ph-tirol.ac.at)

**Fortbildung Schulmanagement**

7FITSM5A03	Arbeitsorganisation für Kleinstschulen	11
7FITSM5A04	Kollegiale Hospitation für Schulleitungen von Kleinstschulen	12
7FITSM5A05	Gesundheitsförderliches Führen als Managementansatz	13
7FITSM5A13	Schule selbstgesteuert führen	16
7FITSM5A07	Professionalisierungsgelegenheiten an der Schule	19
7FITSM5A09	Fort- und Weiterbildungsplanungsgespräche	20
7FI.TSM5A17	Mit kritischen Gesprächssituationen konstruktiv umgehen	21
7FI.TSM5A11	Coaching Impulse	22
7FI.TQA5A03	Das rhetorische Fitness-Studio	23
7FI.TQA5A04	Mehr Wesentliches anstatt wesentlich mehr	24
7FI.TSM5A08	Führungskompetenz mit neuer Autorität und systemischem Blick	25
7FITSM5A15	Analog – Digital – Hybrid? “Schule leiten in einer veränderten Welt”	26
7FI.TSM5A06	Resiliente Schulen entwickeln!	29
7FI.TSM5A14	Kollektive Wirksamkeitserwartung als Geheimnis des Unterrichtserfolgs	32
7FI.TQA5A10	Vom Konflikt zu kreativen und partnerschaftlichen Lösungen	33
7FI.TSM5A16	Werteorientierte Führungskultur	34
7FI.TQA5A14	Energietankstelle Achtsamkeit	35
7FI.TSM5A22	Führung mit Weitblick – das Ganze sehen	36

**Fortbildung Elementarpädagogik**

7F0.TSM0E01	KIBET-Eingabe für das neue Betreuungsjahr 2021/2022	39
7FI.TSM0E05	Leiten mit Leichtigkeit	40
7FI.TSM0E10	Dienstbesprechung einmal anders	41
7FI.TSM0E12	Teambegleitung in Veränderungsprozessen	42
7FI.TSM0E09	Die pädagogische Fachkraft in der offenen Arbeit	43
7FI.TSM0E51	Miteinander sprechen – Vielfalt in der offenen Arbeit	43
7FI.TSM0E01	Den Tag gestalten im Offenen Konzept	43
7FI.TSM0E14	Gesund führen im Alltag	44
7FI.TSM0E07	Die Arbeitsplatzbeschreibung als Führungsinstrument	47
7FI.TSM0E16	Ressourcen nutzen – Stärken stärken	48
7FI.TSM0E40	Elterngespräche souverän führen – auch online vor der Kamera	49
7FI.TSM0E50	Wirksame Elterngespräche – gelingende Elternarbeit	50

**Qualitätsmanagement für Schulen**

7FI.TQA5A01	QMS Qualifizierung für Schulleitungen	52
7FI.TSM5A21	Delegieren durch Moderieren im Kontext des QMS-Aufgabenprofils für Schulleitungen	54
7FI.TSM5A19	Gelingende Führung im Qualitätsmanagement	57
7FI.TQA5A06	Qualitätsentwicklung mit Weitblick	58

**Weiterbildung Hochschullehrgänge**

	Schulen professionell führen – Vorqualifikation	60
	Führungskräfte und Management	61
	Schule leiten und gestalten	62
	Führungsmanagement in Kinderbildungs- und Kinderbetreuungseinrichtungen	63
	Mentoring: Berufseinstieg professionell begleiten	64

# Vorwort

Sehr geehrte Führungspersonen!

Über ein Jahr mit Corona liegt hinter uns. In diesen virulenten Zeiten waren Führungskräfte im Bildungsbereich außerordentlich gefordert und sind es weiterhin noch. Die dadurch bedingte – oft nicht ganz freiwillige – rasante digitale Transformation hat Auswirkungen auf Unterricht und Arbeitskultur an allen Bildungseinrichtungen. Die Umsetzung ministerieller oder landesweiter Vorgaben und die Organisation von virtuellem Unterricht und Betreuung unter Pandemiebedingungen beherrscht den Alltag. Deshalb ist in vielen Schulen und Kindergärten ein dauerhafter Unruhezustand bemerkbar.

Die meisten Mitarbeiter:innen und Schüler:innen bzw. Kinder sehnen sich nach Stabilität. Begriffe wie „Konstanz und Sicherheit“ haben in den letzten Monaten für die Betroffenen vollkommen neue Ausprägungen erfahren. Die Pandemie hat uns erfahren lassen, dass in solidarischer Kraftanstrengung und mit Kreativität und Flexibilität Unmögliches möglich wird, jedoch gleichzeitig auch Schwachstellen im System an- und aufgezeigt werden.

Ob und wie schnell die Schäden der Corona-Krise in den nächsten Jahren wieder in eine positive Entwicklung übergeführt werden können, hängt vorwiegend vom Vertrauen der Mitarbeiter:innen in die Führung ab. „Glaubwürdigkeit ist dauerhafter als Ruhm“ (Pavel Kosorin) oder anders gesagt: Glaubwürdigkeit im Leadership ist der Kitt in der Krise.

Effektives Schulleitungshandeln bekommt unter diesen Rahmenbedingungen eine vollkommen neue Definition. Organisation und Menschen in der Krise zu führen ist die Meisterklasse des Leadership. Nur mit einer gefestigten Persönlichkeit und Kompetenzen zur Selbstführung kann das dauerhaft gelingen.

Gerade in herausfordernden Zeiten wie diesen sind kompetente Netzwerke und Unterstützung in der Führung essenziell, um kritische Situationen gesund zu meistern. Durch ein vielfältiges Veranstaltungs- und Vernetzungsangebot können Sie Ihr Verhaltensrepertoire erweitern, Sicherheit gewinnen und in Extremsituationen auf verschiedenste Möglichkeiten zurückgreifen. Aber auch neu entdeckte Stärken und Kompetenzen im Team können genutzt und für neue spannende Veränderungen eingesetzt werden.



Dr<sup>in</sup>. Irmgard Plattner



Birgit Heidegger, BEd MSc

Aus einer ressourcenorientierten Sicht könnte so das ABC der Schulautonomie in ein KBC der Krise neu interpretiert werden:

## von **A**utonomie **B**ringt **C**hancen zu **K**rise **B**ringt **C**hancen

Auch die Pädagogische Hochschule Tirol hat in, wegen oder trotz der Krise eine Metamorphose durchlebt. Die Programme sind in digitale Formate gewechselt und werden teilweise auch weiterhin dort bleiben. Neue Programmtypen, wie z.B. „Rooms“, sind für Sie entwickelt worden. Die Erkenntnisse der Zielgruppenumfrage im Wintersemester 2020/21 haben auf die Inhalte des Fortbildungsprogramms Einfluss genommen. Die Hochschule selbst hat sich ein neues Corporate Design gegeben, was sowohl die Neugestaltung der Website als auch des Programmheftes prägt. Und last, but not least: Der neue Campus an der Pastorstraße in Innsbruck ist fertiggestellt und wartet darauf, Sie willkommen zu heißen.

Wir hoffen, Sie finden viele anregende und hilfreiche Angebote, und freuen uns, Sie bald im neuen Haus persönlich begrüßen zu dürfen.

**Dr<sup>in</sup>. Irmgard Plattner**  
Vizerektorin für Forschungs-  
und Entwicklungsangelegenheiten

**Birgit Heidegger, BEd MSc**  
Leiterin des Instituts für Schulqualität und  
berufsbegleitende Professionalisierung

Sehr geehrte Führungspersonen!

Die Person der Schulleiter:in ist für jede Schule von entscheidender Wichtigkeit. In erster Linie durch ihre Kompetenz, ihr Führungsgeschick und ihre Innovationskraft können Schulentwicklungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden. Das belegen die Ergebnisse vieler Studien. Neben Schulentwicklung stellt natürlich auch die Bewältigung des Schulalltages jede Führungsperson täglich vor vielfältige Herausforderungen. Gute Schulleiter:innen beherrschen im wahrsten Sinn die „Kunst der Führung“. Sie sind aber auch in der Lage, ihre eigene Persönlichkeit zu führen. Sie können mit Zeitressourcen gut umgehen und sind sich der Wichtigkeit von Selbstreflexion und eigener Psychohygiene bewusst. Diese muss allerdings zunächst einmal erworben werden.

Auch eine ständige Weiterbildung ist notwendig. Das Zentrum für Führungspersonen an der Pädagogischen Hochschule in Tirol bietet seit vielen Jahren ein ausgezeichnetes Programm zu den vielfältigen Themen schulischer Führungsarbeit an.

Dafür möchte ich mich ganz herzlich bedanken. Die Bildungsdirektion für Tirol profitiert durch kompetente und auf dem neuesten Stand der Wissenschaft stehende Schulleiter:innen in besonderer Weise. Innovative und gut geführte Schulen bieten aber auch die Grundlage für sehr gute schulische Lebensräume für die Schüler:innen.

Ich freue mich auf viele gelungene Veranstaltungen und hoffe auf rege Teilnahme.

**Dr. Werner Mayr**

Pädagogische Leitung, Bildungsdirektion Tirol



# Editorial

Sehr geehrte Führungspersonen!

Dass uns die Pandemie so viele Monate beschäftigen würde, war nicht absehbar. In der Zwischenzeit haben wir alle unzählige Hürden überwunden, unberechenbare Situationen gemeistert, das Lernen der uns anvertrauten Schüler:innen zu einem großen Teil neu organisiert und wir können flexibel mit neuen Anforderungen umgehen. Das alles hat viel Kraft gekostet und scheint zum aktuellen Zeitpunkt beim Verfassen dieser Zeilen noch mit einem offenen Ende vor uns zu liegen.

Was wir in den vergangenen Monaten sehr schmerzlich erfahren mussten, zeigt, wie wichtig für uns Menschen Beziehungen sind. Gerade in Zeiten, in denen Führen nur auf Distanz möglich erscheint, braucht es umso mehr Raum für Begegnungen und Austausch. Impulse, welche uns kurz aus dem Alltag ausbrechen lassen und uns wieder andere Sichtweisen oder Handlungsoptionen anbieten, sind herzlich willkommen.

Wir, das Zentrum für Führungspersonen, welches sich als die Serviceeinheit für die Professionalisierung und Unterstützung von Führungspersonen sieht, haben alle unsere Planungen im vergangenen Jahr über Bord geworfen und uns ebenfalls auf viel Neues eingelassen. Wir haben nicht nur Lehrveranstaltungen und Seminare in virtuelle Formate umgewandelt, sondern auch neue Angebote geschaffen. So bieten wir aktuell neben recht kompakten Webinaren unsere regelmäßig wiederkehrende Vernetzungsstunde ROOMS an. Live-Talks, in denen Expert:innen in einer knappen halben Stunde einen Kurzvortrag zu einem Thema halten, ergänzen das aktuelle Portfolio unseres ZFP.

Wir hoffen für das kommende Schuljahr wieder auf reale Begegnungen und haben deshalb viele Veranstaltungen in Präsenz geplant, gleichzeitig setzen wir unsere inzwischen bewährten virtuellen Formate fort. Dabei beziehen wir uns durchgängig auf die Inhalte des Schulleitungsprofils und nehmen aktuelle bildungspolitische Vorgaben in unser Repertoire auf.

Mit dem Qualitätsmanagement-System für Schulen (QMS) wurden die beiden bisher getrennt bestehenden Qualitätssysteme für die allgemeinbildenden Schulen (SQA) und für die berufsbildenden Schulen (QIBB) zu einem neuen, einheitlichen QM-System zusammengeführt (vgl. [www.qms.at](http://www.qms.at)). Wir als ZFP sind aufgefordert, Sie mit diesem Qualitätsmanagement System vertraut zu machen. Sie alle konnten in den vergangenen Jahren bereits große Expertise bei der Implementierung der bisher bestehenden Qualitätsmanagementsysteme aufbauen und werden diese auch in Zukunft in QMS gut nutzen können.

Während die Schulleitungen im Herbst ein Angebot dazu erhalten werden, planen wir für das Frühjahr 22 eigene Schulungen für die zukünftigen Qualitätsschulkoordinator:innen (QSK). Sollte sich weiterer Bedarf aus diesen Schulungen ergeben, dann werden wir, wie immer schon, kurzfristig darauf reagieren und zusätzliche Angebote schaffen.

Seit einigen Jahren bieten wir für aktive Schulleiter:innen und für an Führung interessierte Lehrpersonen sowie für Mentor:innen eigene Hochschullehrgänge an. Dort können Sie sich über mehrere Semester hinweg fachlich und inhaltlich vertieft in Ihrem Führungshandeln professionalisieren. In dem vorliegenden Magazin des Zentrums für Führungspersonen finden Sie alle für Sie notwendigen Informationen.

Für die Führungspersonen in Kinderbetreuungseinrichtungen gibt es neben dem allgemeinen Angebot zum Thema Führung auch sehr spezifische Fortbildungsformate. Dabei geht es um die Vermittlung von Leitungskompetenzen für Ihr berufliches Umfeld. Mit dem Hochschullehrgang „Führungsmanagement für Leiter:innen elementarpädagogischer Einrichtungen“ erweitern Sie Ihre Fähigkeiten in der Administration und im Management Ihrer Kinderbildungs- und Betreuungseinrichtung in einem umfassenderen Ausmaß.

Wir wünschen Ihnen bei der Erfüllung Ihres weiten Aufgabenspektrums weiterhin viel Kraft und Stehvermögen und freuen uns, wenn wir Sie auch in Zukunft mit unserem Programm unterstützend begleiten.

**Ihr Team vom ZFP**





Mag.ª Claudia Grißmann  
Bereichsleitung



Dorothea Kern (Hackl), MA  
Teamleitung Fortbildung



Andreas Wurzainer, BEd M.A.  
Teamleitung HLG



Karoline Graswander-Hainz,  
BA BEd - Teamleitung QMS



Daniela Klingler, MA  
Teamleitung EP



Martin Grogger, BEd



MMag. Andreas Kecht



Mag.ª Evi Rita Tscholl



Mag. Stefan Bischof



Mag. Klaus Schneider, PhD



Mag. Thomas Happ, BEd

## Legende



Führungspersonen Schule



Führungspersonen Elementarpädagogik



Präsenzveranstaltung



Virtueller Raum



Organisationen führen



Menschen führen



Sich selbst führen

### Anmeldung:

Bis sechs Wochen vor Veranstaltungsbeginn über PH-Online

Alle Präsenzveranstaltungen werden am PHT-Campus abgehalten.

Den Hinweis auf den Raum finden Sie auch im Eingangsbereich am Informationsscreen.

# Fortbildung

# Schulmanagement



# Arbeitsorganisation für Kleinstschulen

## REFERENTIN



**Mag.ª Birgit Streit**

- Diplomstudium Psychologie 2008 an der Karl-Franzens-Universität Graz
- Forschungstätigkeit an der Universität Graz
- 10 Jahre Tätigkeit als zertifizierte Arbeitspsychologin im betrieblichen und schulischen Gesundheitsmanagement
- Psychologin und Moderatorin von Projekten im Bereich der Schulentwicklung
- Organisations- und Personalentwicklung

## INHALT

In dem Seminar werden die unterschiedlichen Rollen und damit verbundenen Aufgaben von Schulleitungen in Kleinstschulen in den Mittelpunkt gestellt. Es geht um die zentralen Fragen:

Wie gelingt in diesem spezifischen Kontext eine effektive Organisation von Schul(leitungs)aufgaben?

Wo liegen die Unterschiede zwischen Führungs- und Leitungsaufgaben?

Wie können (Kommunikations-) Prozesse sinnvoll gestaltet und dokumentiert werden?

Fr 08.10.21, 14:00-18:30 Uhr

Fr 22.10.21, 14:00-18:30 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FITSM5A03](#)

# Kollegiale Hospitation für Schulleitungen von Kleinstschulen

## REFERENTIN

Mag.<sup>a</sup> Birgit Streit

- Diplomstudium Psychologie 2008 an der Karl-Franzens-Universität Graz
- Forschungstätigkeit an der Universität Graz
- 10 Jahre Tätigkeit als zertifizierte Arbeitspsychologin im betrieblichen und schulischen Gesundheitsmanagement
- Psychologin und Moderatorin von Projekten im Bereich der Schulentwicklung
- Organisations- und Personalentwicklung

## INHALT

In dem Seminar werden die drei zentralen Elemente von Kollegialer Hospitation in den Mittelpunkt gestellt:

Beobachtung, Feedback, Reflexion

Anhand von konkreten Beispielen werden Fragen aus der Praxis beantwortet:

Welche Voraussetzungen sollten in einem Kollegium gegeben sein, um sich durch Kollegiale Hospitation (gemeinsam) weiterzuentwickeln?

Wie können Widerstände wertvoll für die Umsetzung genutzt werden?

Wie können die Kernelemente (Beobachtung, Feedback, Reflexion) wertschätzend gestaltet werden?

Fr 21.01.22, 13:15-19:15 Uhr

Fr 28.01.22, 13:15-19:15 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FITSM5A04](#)

# Gesundheitsförderliches Führen als Managementansatz

Outdoorveranstaltung in Kooperation mit dem Fonds für Gesundes Österreich

## REFERENTEN



Andreas Haitzer

- Kommunikations- und Teambildungstrainer im Bereich der Erlebnispädagogik
- Mediator



Peter Mörwald

- Managementtrainer mit den Schwerpunkten Führung, Kommunikation, Motivation sowie Teamentwicklung

## INHALT

Gesundheitsförderliches Führen mit Outdoormethoden erlebbar machen und reflektieren:

- Gesundheitsfördernde und gesundheitsgefährdende Potenziale der Führungsrolle im Sinne von Salutogenese und Resilienz
- Wertschätzung, Partizipation und soziale Unterstützung als Kernelemente „Gesunder Führung“
- Management-Tools einer „Gesundheitsförderlichen Führung“
- Gesundheitsfördernde Potenziale (auch) in Ausnahmezeiten.

Die Outdoorübungen finden bei jedem Wetter statt, daher bitte feste Schuhe und entsprechende Sportbekleidung mitnehmen.

Mo 15.11.21, 9:00-17:00 Uhr

Di 16.11.21, 9:00-17:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FITSM5A05](#)

## Forschungsprojekt der Pädagogischen Hochschule Tirol: Schule selbstgesteuert führen

Franz Hofmann & Andreas Wurzrainer

### Schule selbstgesteuert führen

*Nehmen wir an, eine Schulführungsperson überlegt, wie Lehrpersonen am Standort innovativer unterrichten können als bisher, um einen Beitrag zur Unterrichtsentwicklung zu leisten.*

*Diese Schulführungsperson hat für diese Überlegung zumindest vier Möglichkeiten der Umsetzung:*

- *Sie wirbt mit Begeisterung im Kollegium für eine bestimmte Unterrichtsmethode, der in Fachzeitschriften günstige Effekte nachgesagt werden.*
- *Sie verpflichtet Lehrpersonen zur Teilnahme an einer Fortbildungsveranstaltung an der Pädagogischen Hochschule.*
- *Die Schulleitung überlegt mit einer kleinen Steuerungsgruppe, wie es gelingen kann, didaktisch eher einseitig agierenden Lehrpersonen zu einem größeren Repertoire an Vorgehensweisen zu verhelfen.*
- *Sie hat innerlich die Hoffnung aufgegeben, hier etwas bewirken zu können, und verweist in der Konferenz „pro forma“ auf die Bedeutung innovativer Lehrmethoden.*

*Unterschiedliche Führungspersonen bedienen sich unterschiedlicher Möglichkeiten – genauso wie im Klassenzimmer gibt es auch hier Heterogenität und Vielfalt.*

*Mit Begeisterung werben fällt denen leicht, die eher charismatisch veranlagt sind; Verpflichtungen zur Fortbildung sprechen die gerne aus, die nach der Devise agieren: „Ich bin letztlich dafür verantwortlich, was hier geschieht, dann muss ich auch die Möglichkeit haben, andere zu etwas*

*verpflichten zu dürfen.“ Der selbstgesteuerte Modus ist dadurch zu charakterisieren, dass eine Schulleitungsperson imstande ist, orientiert an pädagogischen Idealen oder Zielbildern zu agieren. Dieser Modus erweist sich insbesondere dann als große Stärke, wenn es im Kollegium Widerstand gegen Entwicklungsvorhaben gibt, weil dieser Modus einen konstruktiven Umgang mit Widerständen und Kritik ermöglicht. Schulleitungspersonen bieten damit auch eine wichtige Modellfunktion für pädagogische Führung an, die Lehrpersonen ihrerseits in Schulklassen anwenden können, da es dort auch oft darum geht es, mit Widerstand gegen bestimmte Lernziele, Sozialformen oder Aufgaben konstruktiv umzugehen. Der selbstgesteuerte Modus erweist sich unseren Erfahrungen nach in der konkreten Fortbildungsarbeit immer wieder als ein recht anspruchsvoller: Schulleitungspersonen haben entweder viel Erfahrung mit dem eher charismatischen oder dem kontrollierend-beobachtenden Modus. Was ihnen schwerer fällt, ist aus diesen Stilen herauszutreten und – wenn es für die Bewältigung der Aufgabe zielführender ist – in den selbstgesteuerten Modus zu wechseln. Das verlangt Reflexionsarbeit genauso wie eine Einübung in einen anderen Umgang mit sich selbst, insbesondere in Druck- und Stressmomenten.*

*Wir legen diese Seminarreihe und das Forschungsprojekt deswegen auf eine längere Dauer hin an, weil solche Veränderungsprozesse nicht auf Knopfdruck in Gang gesetzt werden können, sondern Übungszeit und die Unterstützung einer Gruppe brauchen.*

*Menschliche Entwicklung erfolgt eben nicht linear („Je länger ich mich damit befasse, umso besser gelingt es mir“), sondern es gibt das Auf und Ab („Einmal gelingt es mir, ein andermal wieder nicht.“). Erfolgsgeschichten gehören genauso dazu wie das Erzählen von Enttäuschungen.*

*Letzteres gibt Anlass dafür, vermeintliche Misserfolge als Lernquelle zu betrachten. Die Seminarreihe richtet den Fokus darauf, die individuellen Führungsstärken noch besser zu nutzen und sich noch weitere, eventuell andere Führungsstrategien authentisch nutzbar zu machen.*

In dieser Seminarreihe “Schule selbstgesteuert führen” ist ein unentgeltliches Kompetenzprofil über einen Pretest und Entwicklungsschritte über eine Pre-Postvergleich inkludiert und darüber hinaus ein individueller Entwicklungsbrief.

In diesem Brief können die Teilnehmer:innen individuell Erklärungen dafür bekommen, wie ihr Motivprofil, ihre Motivkongruenz und ihre Selbststeuerungskompetenzen ausgeprägt sind.

Im Forschungsprojekt werden die individuellen Entwicklungen anonymisiert dokumentiert, visualisiert und interpretiert.

## **INHALT**

- Führungswirken wird souveräner, erfüllender und leichter
- Möglichkeiten für noch mehr Akzeptanz im Lehrer:innenteam
- Innere Stabilität und Erdung im Führungshandeln
- Stärkung der Selbstsicherheit und Freude an bereits erlebten Führungserfolgen
- Vernetzung von Führungspersonen und eine Analyse von Führungsstärken und -potentialen
- Orientierung an einem fundierten und authentischen Zielbild

## **Teilnahmevoraussetzungen:**

mindestens drei Jahre Führungserfahrung im Bildungsbereich; max. 20 Führungspersonen

Anmeldung nur für die gesamte Seminarreihe möglich – keine Teilnahme an Einzelveranstaltungen!

## **Forschungsleitung:**

Mag. Dr. Franz Hofmann

Andreas WurZRainer, M.A. BEd

# Schule selbstgesteuert führen

## REFERENTEN



**Mag. Dr. Franz Hofman**

- Ao. Universitätsprofessor am Fachbereich Erziehungswissenschaft der Universität Salzburg und an der School of Education an der Universität Salzburg, Abteilung Bildungswissenschaft, Schulforschung und Schulpraxis
- wissenschaftliches Projekt „Förderung“ von Selbststeuerungskompetenzen bei Lehr- und Leitungspersonen
- Forschungsschwerpunkte im Bereich der Unterrichtsforschung, der Lehrer:innenbildung und der Schulentwicklung



**Andreas WurZRainer, M.A. BEd**

- Teamleiter am Zentrum für Führungspersonen der PHT, Schwerpunkt Weiterbildung
- Masterstudium: Schulmanagement - TU Kaiserslautern
- Veröffentlichungen im Bereich: Unterrichtsentwicklung, Leistungsbeurteilung, Potenzialfokussierter und Existenzieller Pädagogik
- ehemaliger Schulleiter
- Unterrichtserfahrung in VS, MS, SP
- „Handle stets so, dass sich die Anzahl deiner Wahlmöglichkeiten erhöht.“ (Heinz v. Foerster)

Mi-Do 17.-18.11.21, 14:00-21:30 Uhr und 09:00-17:00 Uhr (Meine Führungspersönlichkeit)

Di-Mi 18.-19.01.22, 14:00-21:30 Uhr und 09:00-17:00 Uhr (Führungszielbilder)

Di-Mi 22.-23.03.22, 14:00-21:30 Uhr und 09:00-17:00 Uhr (Führungsherausforderung)

Mi-Do 11.-12.05.22, 14:00-21:30 Uhr und 09:00-17:00 Uhr (Souveränes Führungswirken)

Di-Mi 09.-10.05.23, 14:00-21:30 Uhr und 09:00-17:00 Uhr (Bilanztermin: Entwicklungsatelier)



Details und Anmeldung unter [7FITSM5A13](#)



# Die Rolle der Schulleitung im Professionalisierungsprozess von Lehrpersonen

## Ein berufsbiographischer Ansatz

*Im wissenschaftlichen Diskurs zur pädagogischen Professionalisierung werden drei theoretische Zugänge unterschieden: der strukturtheoretische, der kompetenzorientierte und der berufsbiographische Ansatz (Helsper & Böhme 2008, Keller-Schneider & Hericks 2014, Terhart 2013). Während im Studium die Ausbildungsinstitutionen erste Professionalisierungsprozesse bei angehenden Lehrpersonen initiieren und in der Induktionsphase den Berufsanfänger:innen Mentor:innen zur Seite stehen, sind in der weiteren Professionalisierung der Lehrer:innen deren Schulleiter:innen gefragt und gefordert. Die Professionalisierung als Lehrperson ist ein lebenslanger Prozess (Helsper 2018), aus berufsbiographischer Sicht folgen nach der Induktionsphase wesentliche Professionalisierungsschritte.*

*Schulleiter:innen sind u.a. für Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklung (SchUG, § 56/2) verantwortlich und haben damit im weiteren Sinne den formalen Auftrag, die Professionalisierung des Lehrer:innenkollegiums zu fördern. Wie können Schulleiter:innen dieser Aufgabe gerecht werden?*

*In der Diskussion rund um die pädagogische Professionalisierung ist von der Ausbildung eines professionellen Habitus die Rede (Nairz-Wirth 2011, Paseka et al. 2018). Bourdieu (1982, 1996) geht in seinem Habituskonzept davon aus, dass sich ein Subjekt (hier: Lehrperson) auch durch die Interaktion mit Objekten (Akteur:innen im schulischen Feld; hier: Schulleiter:innen) habitualisiert. Er nennt diesen Akt der bewussten und unbewussten Übernahme von Handlungsweisen, Eigenschaften etc. Inkorporierung. Essenziell ist dabei, dass der Inkorporierung Reso-*

*nanz mit kontingenten und damit auch krisenhaften Erfahrungen zwischen Subjekt und Objekt vorausgeht (Rosa 2020, Schneider 2021).*

*Ein Ansatz für Schulleiter:innen kann sein, Inkorporierungsprozesse für Lehrpersonen durch resonante Interaktionen inkl. Krisenerfahrungen zu initiieren. Krisen im Allgemeinen, Herausforderungen und Widerstände im Speziellen sind dann nicht negativ konnotiert, sondern werden als Chancen wahrgenommen. Mehr noch: Sie bedingen Professionalisierung.*

*Schulleiter:innen, die diesem Ansatz folgen, gehen mit Bewertung und Beurteilung vorsichtig um. Sie erlauben Fehler und versuchen nicht, Krisen zu umgehen. Sie sehen in Widerständen auf Seiten der Lehrpersonen keine Dienstpflichtverletzungen per se.*

*Schulleiter:innen, die „ihre“ Lehrpersonen auf dem Weg zur professionellen Habitualisierung unterstützen, suchen den Kontakt, gehen mit ihnen in Resonanz und initiieren Professionalisierungsgemeinschaften, zum Beispiel in Form von Professionellen Lerngemeinschaften (Kansteiner et al. 2020). Sie fungieren gewissermaßen als Zeremonienmeister:innen im Professionalisierungsprozess von Lehrpersonen.*

*Schulleiter:innen sind Felsen in der Brandung und möglicherweise die bedeutsamsten Akteur:innen in Bezug auf die Inkorporierung professionellen Handelns im Lehrer:innenkollegium. Auch das zeichnet die ehren- und verantwortungsvolle Aufgabe von Schulleiter:innen aus.*

## Literatur:

- Bourdieu, P. (1982). *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1996). *Die Logik der Felder*. In P. Bourdieu & L. Wacquant (Hg.), *Reflexive Anthropologie*. Suhrkamp.
- Helsper, W. (2018). *Lehrerhabitus: Lehrer zwischen Herkunft, Milieu und Profession*. In A. Paseka, M. Keller-Schneider & A. Combe (Hg.), *Ungewissheit als Herausforderung für pädagogisches Handeln* (S. 105-140). Springer VS.
- Helsper, W. & Böhme, J. (Hg.). (2008). *Handbuch der Schulforschung* (2., durchgesehene und erw. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Kansteiner, K., Stamann, C. & Buhren, C. G. (Hg.). (2020). *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen* (1. Auflage).
- Keller-Schneider, M. & Hericks, U. (2014) *Forschungen zum Berufseinstieg: Übergang von der Ausbildung in den Beruf*. In E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (386-407). Waxmann.
- Nairz-Wirth, E. (2011). *Professionalisierung nach Pierre Bourdieu*. In M. Schratz (Hg.), *Pädagogische Professionalität: quer denken - umdenken - neu denken: Impulse für next practice im Lehrerberuf* (1. Aufl., S. 163-186).
- Paseka, A., Keller-Schneider, M. & Combe, A. (Hg.). (2018). *Ungewissheit als Herausforderung für pädagogisches Handeln*. Springer VS.
- Rosa, H. (2020). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung* (3. Aufl.). suhrkamp taschenbuchwissenschaft: Bd. 2272. Suhrkamp.
- Schneider, K. (2021). *Der Berufseinstieg von Lehrpersonen: Übergang und erste Berufsjahre im Kontext lebenslanger Professionalisierung*. Forschung. Klinkhardt.
- Terhart, E. (2013). *Erziehungswissenschaft und Lehrerbildung*. Waxmann Studium. Waxmann.
- *Bundesgesetz über die Ordnung von Unterricht und Erziehung in den im Schulorganisationsgesetz geregelten Schulen (Schulunterrichtsgesetz - SchUG) (1986 & i.d.F.v. BGBl. Nr. 472/1986 (WV))*.

## Autor

**Mag. Klaus Schneider, PhD**

- Hochschullehrperson, PH Tirol
- Fachgebiete: *Bildungswissenschaften, Berufseinstieg, Professionalisierung*
- *Lehrtätigkeit in der Ausbildung (Sekundarstufe Allgemeinbildung) und in der Weiterbildung (HLG Mentoring – Berufseinstieg professionell begleiten, HLG Führung & Management)*
- *HLG-Koordinator Mentoring – Berufseinstieg professionell begleiten*
- *Forschungstätigkeit zur Induktionsphase und zur Professionalisierung im schulischen Feld*

# Professionalisierungsgelegenheiten an der Schule

## Welche Rolle spielt die Schulleitung?

### REFERENT



Mag. Klaus Schneider, PhD

- Hochschullehrperson, PH Tirol
- Fachgebiete: Bildungswissenschaften, Berufseinstieg, Professionalisierung
- Lehrtätigkeit in der Ausbildung (Sekundarstufe Allgemeinbildung) und in der Weiterbildung (HLG Mentoring – Berufseinstieg professionell begleiten, HLG Führung & Management)
- HLG-Koordinator Mentoring – Berufseinstieg professionell begleiten
- Forschungstätigkeit zur Induktionsphase und zur Professionalisierung im schulischen Feld

### INHALT

Schulleiter:innen haben eine Doppelfunktion inne: Sie professionalisieren sich selbst und ermöglichen Professionalisierung anderer im Sinne der Personalentwicklung. Das Habituskonzept nach Bourdieu berücksichtigt das, ist gut nachvollziehbar und einleuchtend, wären da nicht kontingente Situationen, Ungewissheit und Krisen, die gleichsam unvorhersehbar wie herausfordernd sind. Oder sind sie erwünscht? Nach einer kurzen Einführung in die Thematik und einigen Begriffsklärungen analysieren wir im Dialog die Rolle der Schulleitung in Bezug auf Professionalisierungsgelegenheiten an der Schule.

Mi 24.11.21, 14:00-17:30 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FITSM5A07](#)

# Fort- und Weiterbildungsplanungsgespräche

## Nachhaltig positionieren, durchführen und kontrollieren

### REFERENT



**Robert Schmidt, MAS**

- Diplomierter Erwachsenenbildner WBA
- Unternehmensberater
- Psychosozialer Berater LSB
- Salutovisor®
- Systemischer Coach und Supervisor
- Eingetragener Mediator und Wirtschaftsmediator
- Wirtschafts- und Organisationstrainer
- Online-Tutor

### INHALT

Aktuelle Leadership-Ansätze haben den Aspekt stärkenorientierter Entwicklung gemeinsam. Strukturierte Einzel- oder Kleingruppengespräche gehören in diesem Kontext zu den wirkungsvollsten Instrumenten der Personalentwicklung. Erfolg und Nachhaltigkeit hängen an drei wesentlichen Fragestellungen: Wie wird das Instrument transparent und nachvollziehbar im Führungs- und Entwicklungsprozess positioniert und kommuniziert? Wie werden Vorbereitung und Durchführung geplant und gestaltet? Wie wird die Ergebnisumsetzung begleitet und kontrolliert?

Fr 03.12.21, 09:00-18:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FITSM5A09](#)

# Mit kritischen Gesprächssituationen konstruktiv umgehen

## REFERENT

Robert Schmidt, MAS

- Diplomierter Erwachsenenbildner WBA
- Unternehmensberater
- Psychosozialer Berater LSB
- Salutovisor®
- Systemischer Coach und Supervisor
- Eingetragener Mediator und Wirtschaftsmediator
- Wirtschafts- und Organisationstrainer
- Online-Tutor

## INHALT

Schwierige und kritische Gespräche richtig führen - bessere Ergebnisse erzielen, wenn's drauf ankommt. Wesentliche Antworten auf folgende Fragen: Wie bereiten Sie sich auf entscheidende Gespräche vor? Wie schaffen Sie tragfähige Atmosphäre? Wie sprechen Sie schwierige Aspekte konstruktiv an? Wie vermitteln Sie Ihre Position nachvollziehbar? Wie nutzen Sie Gesprächspausen sinnvoll? Wie entwickeln Sie lösungsorientierte Strategien und Vereinbarungen? Wie treffen Sie Vereinbarungen mit hohem Umsetzungspotential? Mit Elementen und Konzepten aus der Positiven Psychologie und Positive Leadership.

Do 20.01.22, 09:00-18:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7F1.TSM5A17](#)

# Coaching Impulse

Informieren, vernetzen und anwenden

## REFERENTIN



**Doris Andreatta, MSc**

- Selbständige Trainerin und Coach
- Referentin und Prüferin nach ISO 17024
- Unternehmensberaterin
- Mediatorin
- Wirtschaftsmediatorin
- psychologische Beraterin
- Supervisorin
- Systemischer Coach

## INHALT

Führungskräfte lernen in herausfordernden Situationen widerstandsfähig und kraftvoll zu führen. Die achtsame Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle steht im Mittelpunkt dieses Begleitungsprozesses. In der Präsenzphase werden alle Themen als Impulse angeboten und in den Onlinephasen vertieft.

In Kleingruppen werden aktuelle Themen aufgegriffen. Der Abschluss wird zum Erfahrungsaustausch genutzt: Grundlagen der Salutogenese - salutogene Führung, positive Psychologie in der Praxis und PERMA Lead, dialogische Führung – Entscheidung im Kreis, persönliche und organisationsbezogene Resilienz

Fr 10.12.21, 14:00-19:00 Uhr (Präsenz)

Sa 11.12.21, 08:00-15:30 Uhr (Präsenz)

Di 11.01.22, 18:00-20:00 Uhr (Virtuell)

Mi 19.01.22, 18:00-20:00 Uhr (Virtuell)

Fr 28.01.22, 14:00-19:00 Uhr (Präsenz)



Details und Anmeldung unter [7F1.TSM5A11](#)

# Das rhetorische Fitness-Studio

## REFERENTIN



Mag.ª Andrea Köck

- Zert. Mental Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte
- Work-Health-Balance-Coach
- Zert. Magic Words Trainer
- Zert. LAB-Profil® (Language & Behaviour Profile/Sprach- und Verhaltensprofile)
- Trainer und Consultant
- Manager of Business Entertainment®
- NLP-Master-Practitioner
- Systemischer Coach (NLP) Keynotespeaker
- Gründerin und Leitung der WIFI-Rhetorik-Akademien
- Ausgezeichnet als WIFI-Trainerin des Jahres

## INHALT

Wie können Sie den Wettbewerb um Aufmerksamkeit für sich entscheiden?

Wie wecken Sie Interesse bei vorhandenen Einwänden und Widerstand?

Wie gelingt es Ihnen Inhalte bemerkbar zu vermitteln?

Wie präsentieren Sie sich ohne anzugeben?

Das sind nur einige Fragestellungen, die dieser virtuelle Rhetorik-Workshop beantworten wird. Stärken Sie in wenigen Stunden Ihre rhetorische Kraft und Ausdauer nachhaltig und profitieren Sie langfristig.

Der Schwerpunkt des Trainings liegt auf so viel praktisches Üben wie möglich bei so viel Theorie wie notwendig!

Mi 23.02.22

Di 01.03.22

Di 08.03.22

Di 15.03.22

jeweils von 16:00-18:15 Uhr



Details und Anmeldung unter [7F1.TQA5A03](#)

# Mehr Wesentliches anstatt wesentlich mehr

## Gesundes Zeit- und Selbstmanagement

### REFERENT



Mag. Klaus Grübl

- Pädagoge
- Erwachsenenbildner
- therapeutischer Clown
- Betriebswirt
- Unternehmer
- Autor

### INHALT

Sie erkennen sich selbst hinter der Vielzahl der Rollen als Gestalterin, als Gestalter. Sie analysieren Ihre bisherige Zeitbilanz, entdecken Stressoren, Zeitfresser und Krafträuber. Mithilfe einfacher praxistauglicher Methoden gelingt es Ihnen Prioritäten zu setzen und Ihre Ziele konsequent zu verfolgen. Sie entlarven ineffektive Arbeitsweisen und entwickeln neue Gestaltungsmöglichkeiten. Im Alltag entstehen dadurch neue Freiräume für Zukunftsplanung, Entwicklungschancen, Eigenzeit und Zeit für gesunde Beziehungen.

Do 10.03.22, 09:00-17:00 Uhr

Fr 11.03.22, 09:00-17:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TQA5A04](#)



# Führungskompetenz mit neuer Autorität und systemischem Blick

## REFERENTIN



Dr.<sup>in</sup> Kathrin Schneider

- Klinische Psychologin
- Gesundheitspsychologin
- Systemische Supervisorin
- Coach & Organisationsentwicklerin i.A.
- Coach für Neue Autorität

## INHALT

Führungspersonen sind mit neuen Herausforderungen und Veränderungsdruck konfrontiert. Waren früher Führungskräfte Autoritätspersonen per se, so ist man heutzutage in diesen Positionen häufig starken Dynamiken ausgesetzt. Grundlage dieser mehrteiligen Lehrveranstaltung ist die Haltung der „Neuen Autorität“. Autorität entsteht nicht aus sich heraus, sondern in der Beziehung zu anderen. Neben einer praxisnahen Einführung in „Führen mit Neuer Autorität“ fokussiert diese Lehrveranstaltung auf die lösungsorientierte, gewaltfreie Führungskommunikation und Deeskalationsmethoden im Umgang mit Konflikten.

Fr 25.03.22, 14:00-18:00 Uhr (Präsenz)

Sa 26.03.22, 08:30-16:00 Uhr (Präsenz)

Do 07.04.22, 17:00-19:00 Uhr (Virtuell)

Fr 06.05.22, 14:00-18:00 Uhr (Präsenz)

Sa 07.05.22, 08:30-16:00 Uhr (Präsenz)

Do 19.05.22, 17:00-19:00 Uhr (Virtuell)



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM5A08](#)

# Analog – Digital – Hybrid?

## Schule leiten in einer veränderten Welt

#Micro Learning #Konnektivität #Mobile First

### REFERENTEN



Mag. Stefan Bischof

- Mitarbeiter im ISPR/ZFP, Schulentwicklungsberater (GruKo)
- Dozent für Mathematik in der Primarstufe in der Aus-, Fort- und Weiterbildung
- ehemaliger Schulleiter



Martin Grogger, BEd

- Pädagoge und Qualitätsteamleiter an einer TFBS
- Mitarbeiter am ISPR/ZFP
- Lehrgangleitung HLG „Schule leiten und gestalten“
- Schulentwicklungsberater (GruKo)
- Dozent „Kommunikation und Konfliktmanagement“

### INHALT

Sie wollen neue technische Möglichkeiten in Ihrer täglichen Führungsarbeit nutzen und dabei Besprechungen, Konferenzen und Workshops analog, digital und auch hybrid gestalten?

Dieses Webinar bietet Ihnen kompakte und praxistaugliche Impulse zum gezielten Einsatz von Kommunikationsmethoden und Tools zur Planung, Umsetzung und Evaluation. Sie lernen an Beispielen aus Ihrem eigenen Führungsalltag, die Sie mit anderen Führungspersonen in einem moderierten Rahmen austauschen, diskutieren und reflektieren.

Do 17.03.22, 17:00-19:30 Uhr

Do 24.03.22, 17:00-19:30 Uhr

Do 31.03.22, 17:00-19:30 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FITSM5A15](#)

Siegfried Seeger

## Resiliente Schulen in virulenten Zeiten

*Als psychische Widerstandskraft beschreibt Resilienz die Fähigkeit, trotz Belastungen gesund zu bleiben, Krisen zu bewältigen, traumatischen Erfahrungen zu trotzen und auch daran wachsen zu können. Damit meint Resilienz sowohl eine Robustheit, um in herausfordernden Situationen den Status quo sichern zu können, als auch eine agile Auseinandersetzung und Bewältigung von Krisen. So entstehen vielfältige Chancen, die eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften durch Lernen weiter zu entwickeln.*

*Corona führt uns vor Augen, dass wir in einer zunehmend unübersichtlichen Welt leben, in der sich die (Rahmen-)Bedingungen immer schneller verändern, Prognosen unsicherer werden, einfache Ursache-Wirkungsmuster an multifaktoriellen Wechselwirkungen scheitern und vielfältigste Deutungsmuster und „Wirklichkeiten“ zeitgleich sichtbar werden. In einer derartigen Welt ist Resilienz eine Schlüsselqualifikation!*

*Mit Hilfe von Resilienztrainings können einzelne Personen, insbesondere Lehrer:innen und Schulleitungen, ihre „Schlüssel für mehr innere Stärke“ (Heller, 2013) weiterentwickeln, damit sie ihre individuelle Balance auch in fordernden und schwierigen Zeiten als „Fels in der Brandung“ zwischen Leistung und Gesundheit finden (vgl. Keré-Wellensiek, 2017).*

*Jetzt gilt es das Wissen über Resilienz sowohl für Einzelne zu nutzen, als auch auf Schulen als Organisation, Arbeits-, Lern- und Lebensraum anzuwenden, damit diese nicht nur in Teilen und für den Moment, sondern als Ganzes robuster, krisenfester und zukunftsfähiger werden.*

*Im Spiegel der Erkenntnisse zur Resilienz von Unternehmen (vgl. u.a. Heller, 2018) sind Schulen gut beraten, ein neues, robustes Gesamtkonzept zu entwickeln, das die Funktionsweisen im*

*Präsenz-, Fern- und Hybridunterricht sichert. Hierfür sind die Ziele und Maßnahmen des Schulprogramms zu aktualisieren, damit diese für die „Neue Normalität“ allen Beteiligten wieder neue Orientierung geben und spürbare Kraft spenden. Dabei ist Schritt für Schritt auch eine „Neue Grammatik“ der Schule zu entwickeln, die nicht mehr der Logik des Industriezeitalters des 19. Jahrhunderts, sondern den Anforderungen einer digitalisierten Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts gerecht wird (Sliwka/Klopsch, 2020).*

*Kurzfristig gilt es jedoch zunächst, sich als Schule lernend von der aktuellen Krise zu regenerieren, indem die gesammelten Erfahrungen der Krisenbewältigung wertschätzend, partizipativ und multiperspektivisch erkundet, systematisch ausgewertet und gemeinsam gezogene Folgerungen im Gesamtkonzept gesichert werden.*

*Auf dieser Basis kann es künftig gelingen, sich anbahnende Krisen frühzeitig zu antizipieren, indem bereits schwache Signale sensibel und achtsam wahrgenommen und mit Hilfe vorbereiteter Präventionskonzepte unmittelbar handhabbar werden können.*

*Schulen, die aus dieser Pandemie systematisch ihre Lernerfahrungen für ihre Entwicklung nutzen, werden in künftigen Pandemien und Krisen deutlich agiler und situationselastischer reagieren können, indem sich ihre Konzepte als robuster erweisen und sie ihre neu erworbenen inneren und äußeren Ressourcen aktivieren können.*

*Nun kommt es darauf an, Schulleitungen wirkungsvoll zu unterstützen und Schulen darin zu begleiten, damit sie mit und aus der Krise lernen, sich widerstands- und zukunftsfähiger weiter zu entwickeln. Denn: Die nächste Pandemie kommt bestimmt! (UN/ILRI, 2020).*

### Literatur & Links:

- Heller, Jutta (2013): *Resilienz. 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*. München: Gräfe & Unzer
- Heller, Jutta (2018): *Resilienz für Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler
- Kéré-Wellensiek, Sylvia (2017): *Handbuch Resilienztraining. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter*. Weinheim und Basel: Beltz
- Sliwka/Klopsch (2020): *Disruptive Innovation! Wie die Pandemie die „Grammatik der Schule“ herausfordert und welche Chancen sich jetzt für eine „Schule ohne Wände“ in der digitalen Wissensgesellschaft bieten* - In: Fickermann/Edelstein [Hrsg.]: „Langsam vermisser ich die Schule ...“. *Schule während und nach der Corona-Pandemie*. Münster; New York: Waxmann, S. 216-229
- UN/ILRI (2020): *Preventing the next Pandemic. Zoonotic diseases and how to break the chain of transmission*. Nairobi

### Autor

#### **Siegfried Seeger**

- *Freier Bildungsreferent für Schulentwicklung und Gesundheitsförderung mit langjähriger Erfahrung in der Team-, Projekt- und Netzwerkarbeit auf lokaler, regionaler und (inter-)nationaler Ebene in Deutschland, Österreich, Luxemburg, Südtirol, Weißrussland und der Schweiz*

# Resiliente Schulen entwickeln!

## REFERENT



**Siegfried Seeger**

- Freier Bildungsreferent für Schulentwicklung und Gesundheitsförderung mit langjähriger Erfahrung in der Team-, Projekt- und Netzwerkarbeit auf lokaler, regionaler und (inter-)nationaler Ebene in Deutschland, Österreich, Luxemburg, Südtirol, Weißrussland und der Schweiz

## INHALT

Resilienz ist eine Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert. Nun gilt es, dieses Wissen auch auf Schulen anzuwenden, damit diese nicht nur widerstandsfähiger werden, sondern auch in Krisen innere und äußere Ressourcen aktivieren können. Dies betrifft alle Mitarbeitenden, die Führungskräfte und die Schule als Ganzes.

- Wie kann „Resilienz“ gezielt entwickelt und zu einer neuen Qualität von Schule werden?
- Wie kann ein Lernen aus Krisen für die hybride Zukunft der Schulen genutzt werden?
- Wie kann ich als Führungskraft dabei meine eigenen Widerstandskräfte stärken?

Wir werden gemeinsam auf diese Fragen mit Hilfe eines fünfteiligen, hybriden Weiterbildungsformats individuelle Antworten finden.

Fr 18.03.22, 09:00-17:00 Uhr (Präsenz)

Fr 01.04.22, 17:00-18:30 Uhr (Virtuell)

Fr 15.04.22, 17:00-18:30 Uhr (Virtuell)

Fr 29.04.22, 17:00-18:30 Uhr (Virtuell)

Fr 13.05.22, 09:00-17:00 Uhr (Präsenz)



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM5A06](#)

Carl Bossard

## Pädagogisch wirken durch Zusammen-Wirken

### Von der Verantwortung einer guten Schulleitung

*„Da stellen wir uns mal ganz dumm!“, fordert der schrullige Lehrer Bömmel seine Schüler im Film „Die Feuerzangenbowle“ auf. Wir folgen ihm und stellen eine banale Frage: „Warum gibt es Schulen?“ Auf der Suche nach ihrem Sinn könnten wir auch systemisch nachbohren: „Wie heißt die Frage, auf die Schulen die Antwort sind?“*

*Wir alle kennen sie, und sie tönt trivial: Schule und Unterricht sollen Kindern und Jugendlichen wirksames individuelles und soziales Lernen ermöglichen. Doch was so basal ist, muss stets aufs Neue betont sein. Wer die unzähligen kurzatmigen Reformen der vergangenen Jahre betrachtet, ist – mindestens in der Schweiz – nicht überzeugt, ob der Fokus wirklich konsequent auf dem Kernauftrag der Schule gelegen hat. Darum muss das Schlüsselanliegen, der Lernfortschritt der Kinder, wie eine Statue im wandernden Wüstensand immer wieder freigeschaufelt werden.*

*Unnötigen Sand im Getriebe wegweisen und als Wegweiser hin zum pädagogischen Grundauftrag agieren, das ist die Kardinalaufgabe der Schulleitung. Der Weg führt über die Lehrerinnen und Lehrer – über ihr pädagogisches Engagement. Die Verantwortlichen müssen die individuellen Wirkkräfte wie ein Brennglas auf das Lernen der Kinder bündeln. Verbinden, um zu stärken – darum geht es.*

*Das Geheimnis des Unterrichtserfolges und der Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler liegt nicht primär im Strukturellen, sondern in der Art, wie das Kollegium über Schule denkt: Das Denken*

*bestimmt das Sein. In der Bildungswissenschaft wird von kollektiver Wirksamkeitserwartung gesprochen. Gelingt es einer Schule, gemeinsame Prinzipien herauszuarbeiten, Kriterien für Unterrichtsqualität zu bestimmen und sie als Richtschnur des täglichen Handelns ins Klassenzimmer zu übertragen, dann kann sie vieles bewirken. Dabei steht im Zentrum dieses Denkens nicht die Frage: Haben wir ausreichend PC's? Sondern die elementare Frage schlechthin: Was ist uns für die Kinder und Jugendlichen gemeinsam wichtig? Wie können wir miteinander pädagogisch am besten wirken?*

*Lehren ist Wirken. „Teacher, know thy impact!“ – „Wisse, was du bewirken kannst!“ Auf diese einprägsame Kurzformel bringt darum der Bildungsforscher John Hattie die Kernbotschaft seiner großen empirischen Unterrichtsstudie. Lehrpersonen müssen um ihren „impact“ wissen. Und dazu zählen beispielsweise alle Einflussgrößen, in denen sich die humane Ebene des Unterrichts widerspiegelt – das Emotionale, das Beziehungshafte, das Dialogische. Sie erzielen auf die Lernleistung der Schüler eine überdurchschnittliche Wirkung. Und wenn eine Schulleitung die individuellen Kräfte synergetisch verbinden kann, entsteht eben diese kollektive Wirksamkeit. Sich dumm stellen, um klar zu sehen, lautet Lehrer Bömmels Rat. Er führt vielleicht zum grundlegenden Auftrag einer Schulleitung: über gemeinsame Prinzipien im Team die Lernfortschritte der Schülerinnen und Schüler verstärken. Die Forschung spricht von „collective teacher efficacy“. Sie hat einen außerordentlich hohen Wirkwert.*

*Autor*

*Dr. phil. Carl Bossard*

- *Dipl. Gymnasiallehrer*
- *Gründungsrektor der Pädagogischen Hochschule Zug*
- *Rektor des Kantonalen Gymnasiums Nidwalden*
- *Direktor der Kantonsschule Luzern*
- *Berater von Schulen*
- *Referent von Weiterbildungskursen*
- *beschäftigt sich mit pädagogischen und bildungspolitischen Fragen und schreibt darüber u.a. auf der Online-Plattform Journal 21*

# Kollektive Wirksamkeitserwartung als Geheimnis des Unterrichtserfolgs

## Pädagogisch wirken durch Zusammen-Wirken

### REFERENT



Dr. phil. Carl Bossard

- Dipl. Gymnasiallehrer
- Gründungsrektor der Pädagogischen Hochschule Zug
- davor Rektor des Kantonalen Gymnasiums Nidwalden und Direktor der Kantonsschule Luzern
- Berater von Schulen
- Referent von Weiterbildungskursen
- beschäftigt sich mit pädagogischen und bildungspolitischen Fragen und schreibt darüber u.a. auf der Online-Plattform Journal 21

### INHALT

Das Geheimnis guter Schulen liegt nicht primär im Strukturellen, sondern in der Art, wie das Kollegium über Unterricht denkt: Das Denken bestimmt das Sein. Die Forschung spricht von kollektiver Wirksamkeitserwartung. Gelingt es einer Schule, gemeinsame Prinzipien festzulegen, Kriterien für die Unterrichtsqualität zu bestimmen und sie als Richtschnur des Handelns ins Klassenzimmer zu übertragen, dann kann sie vieles bewirken. Im Zentrum steht die pädagogische Frage: Was ist uns für die Kinder und Jugendlichen pädagogisch gemeinsam wichtig? Wie erreichen wir das? Dieser Frage gehen wir nach.

Di 05.04.22, 09:00-17:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM5A14](#)



# Vom Konflikt zu kreativen und partnerschaftlichen Lösungen

## REFERENTIN



Mag.ª Manuela Klugger-Grübl

- Team- und Organisationsentwicklerin
- Wirtschaftsakademikerin
- Systemischer Coach
- Achtsamkeitslehrerin
- Lebens- und Sozialberaterin

## INHALT

Konflikte sind unangenehm! Sie fordern, ärgern, kränken uns. Daher liegt uns Konfliktvermeidung meist näher als konstruktive Ansätze, die Chancen für Neues und lohnenswerte Lösungen bieten, hin zu einer aktiven und wertschätzenden Beziehungsgestaltung.

Folgende Inhalte erwarten Sie:

- Stufen der Konfliktbewältigung
- Richtiges Zuhören als Schlüssel für Verständnis
- Achtsamer Umgang mit eigenen und fremden Bedürfnissen, Werten, Gefühlen, eigenen und fremden Grenzen
- Bedürfnisse hinter Anschuldigungen und Vorwürfen hören und Lösungen finden
- Evaluierte Methoden zur Regulation von Ärger, Stress

Do 28.04.22, 14:00-19:30 Uhr

Fr 29.04.22, 14:00-19:30 Uhr

Do 05.05.22, 14:00-19:30 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TQA5A10](#)

# Werteorientierte Führungskultur

## Erfolg und Erfüllung durch Werte und Sinn

### REFERENT



Mag. Thomas Happ, BEd

- Dozent an der Pädagogischen Hochschule Tirol
- lehrt und arbeitet in den Bereichen Bildungswissenschaften, Zentrum für Führungspersonen, Existenzielle Pädagogik, Persönlichkeitsentwicklung, Existenzielles Coaching, Personale Gesprächsführung
- Psychotherapeut in Ausbildung unter Supervision (Existenzanalyse und Logotherapie)

### INHALT

In der aktuellen Arbeitswelt haben Menschen oft das Gefühl nur mehr im Funktionieren und in der Hergabe zu sein, was sich stressfördernd, gesundheitsschädigend und demotivierend auswirken kann. In diesem Seminar geht es um den Aufbau einer neuen, anderen Werte- und Führungskultur auf Basis der Existenzanalyse und Logotherapie nach Viktor E. Frankl und Alfred Längle. Sie gestalten Ihre Führungsarbeit so, dass Sie und die Personen an Ihrer Schule die eigene Arbeit als wert- und sinnvoll erleben.

Fr 06.05.22, 14:30-21:00 Uhr

Sa 07.05.22, 09:00-17:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7F1.TSM5A16](#)

# Energietankstelle Achtsamkeit

## Achtsamkeitsbasierte Wege für Stressregulation, Gelassenheit und Lebensfreude

### REFERENTIN



Mag.ª Manuela Klugger-Grübl

- Team- und Organisationsentwicklerin
- Wirtschaftsakademikerin
- Systemischer Coach
- Achtsamkeitslehrerin
- Lebens- und Sozialberaterin

### INHALT

Alles ist eine Frage der Energie!

Im Arbeitsleben verlaufen Veränderungen in immer kürzeren Zyklen. Die damit verbundenen Anforderungen verursachen oft Stress und sind kräfteraubend.

In diesem Seminar lernen Sie Tools, Rituale und Strategien kennen, die zur Erhaltung und Regenerierung des Energie-Potenzials dienen. Ziel ist es, auch in kritischen oder langwierigen Situationen die innere Ruhe zu bewahren und aus der eigenen Kraft zu agieren.

Sie entdecken ganz einfache Möglichkeiten der kontinuierlichen Energiebalance, entdecken und nutzen Atempausen, Ruheinseln und Kraftquellen mittendrin im (beruflichen) Alltag.

Sie erleben in Ihrem privaten und beruflichen Leben neue Gelassenheit, Energie und Lebensfreude.

Mi 11.05.22, 17:00-19:30 Uhr

Mi 18.05.22, 17:00-19:30 Uhr

Mi 25.05.22, 17:00-19:30 Uhr



Details und Anmeldung unter [7F1.TQA5A14](#)

# Führung mit Weitblick – das Ganze sehen

## Erfolgreich durch systemisches Denken

### REFERENT



Dipl.-Ing. Kambiz Poostchi

- Architekt und Unternehmensberater mit Schwerpunkt auf systemische Unternehmens- und Organisationsentwicklung
- Coaching und Teamtraining
- Lehrtätigkeit in systemischer Kommunikation, Mediation, Coaching und systemisches Leadership
- Langjährige Trainingstätigkeit in Wirtschaft, Tourismus und Lehrerausbildung
- Buchautor: „Goldene Äpfel – Sinnbilder des Lebens“ uvm.

### INHALT

Sie sind unzufrieden mit den Ergebnissen Ihrer Führungsarbeit? Dieses Seminar schafft Abhilfe! Kambiz Poostchi gibt Ihnen Einblicke in die Grundlagen des systemischen Denkens, die systemischen Leitprinzipien als Richtschnur für menschliche Entwicklung, die Bedeutung der Funktion „Führung“ im Schulsystem, die systemische Diagnose zur nachhaltigen Bewältigung von Konflikten. Für Menschen in Führungspositionen, die den nächsten Schritt machen wollen.

Fr 13.05.22, 14:00-21:00 Uhr (Präsenz)

Sa 14.05.22, 09:00-18:00 Uhr (Präsenz)

Do 09.06.22, 18:00-19:30 Uhr (Virtuell)



Details und Anmeldung unter [7F1.TSM5A22](#)

# Rechtenthaler Gespräche zur Schulentwicklung 2022

Die Tagung „Gespräche zur Schulentwicklung“ versteht sich als Diskussionsforum zu fachlichen Themen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Schulentwicklung. Sie findet seit 2015 als Kooperationsprojekt in Südtirol („Rechtenthaler Gespräche zur SE“), in Innsbruck („Innsbrucker Gespräche zur SE“) sowie 2021 erstmals im virtuellen Raum („Münchner Gespräche zur SE“) statt. Verschiedene Akteur:innen (Schulführung, Unterstützungssysteme, Steuerungsebene u. a.) mit ihrem je unterschiedlichen Blickwinkel aus den jeweiligen Partnerländern Italien, Österreich und Deutschland tauschen ihre Erfahrungen zu Fragen der Schulentwicklung aus. Die Zusammenschau auf allen Systemebenen und über die Ländergrenzen hinaus weitet den differenzierten Blick auf eine innovative Zukunftsgestaltung im Kontext Bildung, fördert zudem grenzüberschreitende Zusammenarbeit und generiert konkrete gemeinsame Projekte auf verschiedenen Ebenen.

## **Koordinationsteam Tirol:**

Angelika Auer, Dorothea Kern (Hackl), Karoline Graswander-Hainz, Klaus Schneider, Thomas Weber

## **Kooperationspartner:**

Pädagogische Abteilung in der Deutschen Bildungsdirektion Bozen, Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München.

## **Kontakt:**

[dorothea.kern@ph-tirol.ac.at](mailto:dorothea.kern@ph-tirol.ac.at)

## **Termine:**

Do 28.04.22

Fr 29.04.22

## **Ort:**

Fortbildungsakademie „Schloss Rechtenthal“, Tramin

[Details und Informationen: Jänner 22](#)

# Fortbildung

# Elementarpädagogik



# KIBET-Eingabe für das neue Betreuungsjahr 2021/2022

## REFERENTIN



**Maria Zunterer**

- Maria Zunterer arbeitet seit September 2018 beim Tiroler Bildungsservice (TiBS) und ist für den KIBET Support zuständig.
- Sie bietet KIBET- Schulungen und Fortbildungen für Leiter:innen und Erhalter:innen für alle Tiroler Kinderbetreuungseinrichtungen an.

## INHALT

Jeden Herbst aufs Neue muss die KIBET Datenbank mit den aktuellen Daten befüllt werden. In dieser Schulung gehen wir gemeinsam jeden einzelnen Menüpunkt durch, besprechen die einzugebenden Inhalte und haben reichlich Gelegenheit unterschiedliche Situationen abzubilden bzw. offene Fragen zu beantworten.

Di 14.09.21, 09:00-11:15 Uhr

oder

Do 16.09.21, 14:00-16:15 Uhr



Details und Anmeldung unter [7F0.TSM0E01](#)

# Leiten mit Leichtigkeit

## Organisation und Gestaltung des Alltags mit seinen Herausforderungen in Kindergarten und Krippe

### REFERENTIN



Dipl.-Päd. Nina Frontzeck

- Dipl.-Päd. mit verschiedenen Zusatzqualifikationen in den Bereichen Management elementarer Bildungseinrichtungen, Führungskompetenzen und kollegialer Beratung
- Leiterin von Kinderhäusern für Krippen-, Kindergarten- und Hortkinder in Berlin
- Sprachberaterin in Tirol
- Wissen und Erfahrung im Bereich Management von Bildungseinrichtungen, Beobachtung, Dokumentation und Eingewöhnung

### INHALT

Als Leitung eines Kindergartens oder einer Krippe kommen viele Aufgaben zur pädagogischen Arbeit hinzu, welche im Alltag bewältigt werden wollen. Von der Ausarbeitung von Dienstplänen über die Gestaltung von Teambesprechungen bis hin zu klaren Strukturen im Alltag und im Jahreszyklus beleuchten wir die vielen Herausforderungen des Alltages. Eine bunte Vielfalt an Ideen und Möglichkeiten stelle ich Ihnen zur Verfügung.

Mi 22.09.21, 09:00-12:15 Uhr

Mi 06.10.21, 14:30-17:45 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM0E05](#)



# Dienstbesprechung einmal anders

## Professionalisierung mit Hilfe der Methode der Kollegialen Beratung

### REFERENTINNEN



**Dipl.-Päd. Nina Frontzeck**

- Dipl.-Päd. mit verschiedenen Zusatzqualifikationen in den Bereichen Management elementarer Bildungseinrichtungen, Führungskompetenzen und kollegialer Beratung
- Leiterin von Kinderhäusern für Krippen-, Kindergarten- und Hortkinder in Berlin
- Sprachberaterin in Tirol
- Wissen und Erfahrung im Bereich Management von Bildungseinrichtungen, Beobachtung, Dokumentation und Eingewöhnung



**Mag.<sup>a</sup> Evelyne Partal**

- Diplom-Psychologin mit Zusatzqualifikation Notfallpsychologie
- Systemische Beraterin
- Sprachberaterin in Tiroler Kindergärten
- Wissen und Erfahrung im (Personal-)Managementbereich

### INHALT

Kollegiale Beratung (Intervision) ist eine effektive und kreative Möglichkeit zur Teamarbeit. Im Alltag kommen Fallbesprechungen im Team oft zu kurz. In jedem Team ist ein großer Schatz an Wissen, Erfahrung, sozialer und emotionaler Kompetenz vorhanden. Mithilfe einer vorgegebenen Zeit- und Gesprächsstruktur kann dieser Schatz an Kompetenzen gehoben werden, um in beruflichen Fragen zu neuen Sichtweisen zu kommen. Wir erarbeiten die theoretischen Grundlagen dieser Methode, üben jeden einzelnen Schritt und erarbeiten konkrete individuelle Umsetzungsmöglichkeiten in den Einrichtungen.

**Sa 02.10.21, 09:00-14:00 Uhr** (Präsenz)

**Mi 20.10.21, 18:00-20:15 Uhr** (Virtuell)

**Mi 10.11.21, 18:00-20:15 Uhr** (Virtuell)



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM0E10](#)

# Teambegleitung in Veränderungsprozessen

## Wie gehe ich es an?

### REFERENTIN



Dipl. Soz.-Päd. Stefanie Reinheimer, MSc

- Coach und Organisationsentwicklerin
- Zertif. Erwachsenenbildnerin
- Dipl. Sozialpädagogin
- Erzieherin
- Qualitätsbeauftragte einer Kultur des Lernens der WeltWerkstatt e.V.
- Multiplikatorin der Waterkant Werkstattpädagogik

### INHALT

Sie planen Veränderungen in Ihrem Haus oder müssen auf Veränderungen reagieren? Dieses Seminar unterstützt Sie, mit Methoden und Werkzeugen aus dem Changemanagement und der Moderation Ihr Team zu begleiten. Im Rahmen der Fortbildung planen Sie ein kleines Projekt, bei der Erprobung werden Sie begleitet. Der gemeinsame Austausch bietet Perspektivenvielfalt, setzt auf Lösungsorientierung und nachhaltige Implementierung in die pädagogische Praxis.

Di 19.10.21, 09:00-14:30 Uhr (Präsenz)

Di 16.11.21, 15:00-16:30 Uhr (Virtuell)

Di 18.01.22, 09:00-12:15 Uhr (Präsenz)



Details und Anmeldung unter [7F1.TSM0E12](#)

# Das Konzept der offenen Arbeit in elementarpädagogischen Einrichtungen

## REFERENTIN



Heidi Vorholz

- Diplompädagogin
- Supervisorin
- Mediatorin
- Erzieherin
- pädagogische Schwerpunktthemen: Kommunikation, Konfliktmanagement, Zusammenarbeit mit Eltern, Teamfortbildungen, Fachberatung, professionelle Langzeitbegleitung von Teams, Teamentwicklung, Öffnungsprozesse in Kitas

## INHALT

Viele Teams im elementarpädagogischen Bereich haben sich auf den Weg gemacht, ihre Pädagogik noch mehr an den Bedürfnissen der Kinder zu orientieren. Das bedeutet, im Team gemeinsam und mit den Kindern zu überlegen, wie diese Orientierung aussieht und wer welche Rolle einnimmt.

Ein spannender Prozess, der viele Fragen aufwirft.

Der Fokus der offenen Arbeit liegt auf der frühkindlichen Bildung in ihrer Gesamtheit. Die Individualität jeden einzelnen Kindes steht im Vordergrund des pädagogischen Handelns.

### Lehrveranstaltungen:

**Di 12.10.21, 09:00-16:30 Uhr** 7F1.TSM0E09 Die pädagogische Fachkraft in der offenen Arbeit

**Mo 28.03.22, 09:00-16:30 Uhr** 7F1.TSM0E51 Miteinander sprechen – Vielfalt in der offenen Arbeit

**Di 29.03.22, 09:00-16:30 Uhr** 7F1.TSM0E01 Den Tag gestalten im Offenen Konzept

(alle Veranstaltungen können einzeln gebucht werden)



Details und Anmeldung unter [7F1.TSM0E09](#), [7F1.TSM0E51](#), [7F1.TSM0E01](#)

# Gesund führen im Alltag

## REFERENT



Dr. Martin Reiter

- Klinischer Psychologe
- Gesundheitspsychologe
- Notfallpsychologe
- Österreichisches Rotes Kreuz
- Erfahrung als Dozent, Institut für Psychologie, Universität Innsbruck
- Führungsverantwortung in einer Tiroler Menschenrechtsorganisation sowie in der Ausbildung zur Krisenintervention
- Lehraufträge an verschiedenen Bildungsinstitutionen zu Gesundheit am Arbeitsplatz

## INHALT

Die Pandemie erforderte eine plötzliche Änderung des eigenen Führungsstils und Führungsverständnisses. Die Balance zwischen Herausforderung und Überforderung ist oftmals aus dem Gleichgewicht geraten. Gerade wegen der Pandemie muss dem „gesunden Führen“ eine bedeutsame Rolle zugewiesen werden. Innere und äußere Konflikte wirken sich unterschiedlich auf viele körperliche und psychische Ebenen aus und können die Gesundheit gefährden. „Während der Pandemie ist nach der Pandemie“ – darüber werden wir gemeinsam sprechen.

Sa 06.11.21, 09:00-17:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM0E14](#)

# Die Arbeitsplatzbeschreibung als Führungsinstrument

## **Einleitung**

*In kaum einem anderen Beruf ist man mit so vielen Aufgabenbereichen konfrontiert, wie als pädagogische Fachkraft und Leitung einer pädagogischen Einrichtung. Diese umfangreichen und erforderlichen Aufgabenbereiche im Blick zu behalten, erfordert Professionalität, Belastbarkeit, Flexibilität und Struktur.*

*Damit Aufgaben effektiv erledigt werden können, spielt die Priorisierung der Aufgabenvielzahl eine wichtige Rolle. Zudem sollte jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin sich der eigenen Verantwortungen und Aufgaben in seinem Arbeitsbereich bewusst sein. Dadurch werden unter anderem Dopplungen ausgeschlossen oder auch Lücken vermieden. Die Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibung ist daher ein wertvolles Instrument, um effektiv und zielgerichtet arbeiten zu können. Eine solche Beschreibung anzufertigen kostet durchaus etwas Zeit, diese zahlt sich im alltäglichen Arbeiten aber aus. Durch den stetigen engen Austausch mit den Mitarbeiter:innen wird ein qualitatives Arbeiten ermöglicht.*

## **Personalentwicklung fördern**

*Es ist die Aufgabe eines Trägers/einer Leitung, die Mitarbeiter:innen im Sinne der Personalentwicklung zu fördern, die Potenziale zu erkennen, Anforderungen zu benennen sowie Mitarbeiter:innengespräche zu deuten. In Unternehmen, welche durch Dynamik gekennzeichnet sind, gibt es eine Fülle von Charakteren, Aufgaben und Tätigkeiten. Der Mensch wird nicht mehr als Arbeitskraft „funktionsbezogen eingesetzt“, sondern ist Mitgestalter seiner Tätigkeit (Becker 2009, S. 410).*

*Kurz gesagt: Ein Mensch ist motivierter in einem Arbeitsumfeld, in dem er mit seinen Kompetenzen gesehen wird, eine Chance zur Entwicklung spürt und eigenverantwortlich seinen Arbeitsplatz gestalten kann.*

## **Der Weg zur Arbeitsplatzbeschreibung**

*Denkt man an eine Arbeitsplatzbeschreibung, so sieht man womöglich eine Liste mit Aufgaben und Pflichten, die den Mitarbeiter:innen vorgelegt und deren Erfüllung regelmäßig überprüft wird. Das genau soll es nicht sein! Vielmehr dient es den Mitarbeiter:innen der Einordnung der Stelle in die Organisation und der Information über die eigenen Aufgabenbereiche und erforderlichen Kompetenzen. Die Eigeninitiative und Selbstständigkeit jeder/jedes Einzelnen wird gefördert (vgl. Berger 1989, S. 113; Knebel/Schneider 2012, S. 11).*

*Besonders beim Arbeitsantritt neuer Mitarbeiter:innen hilft eine solche Beschreibung richtungsweisend, sie gibt Halt, Struktur, deckt auf, an welchen Stellen die pädagogische Fachkraft noch Unterstützung oder Fortbildungen benötigt. Es wird zudem klar definiert, durch wen welche Aufgaben erfüllt werden. So werden Dopplungen und eine „Einmischung“ in Aufgabenbereiche vermieden. Dies setzt eine entsprechende Einarbeitung der Fachkräfte voraus.*

*Die Anfertigung sowie die konsequente Pflege und Überarbeitung kostet erstmalig Zeit und eine Schulung der Vorgesetzten für das Einführen von Stellenbeschreibungen ist ratsam (vgl. Hofstetter 2009, S. 7). Bevor eine Stellenbeschreibung angefertigt werden kann, sind bestimmte Vorarbeiten*

notwendig. Zu Beginn wird in der Regel mit der Analyse des Ist-Zustandes der Tätigkeiten erhoben. Bei der Analyse des aktuellen Standes werden Unklarheiten, Probleme und Schwächen aufgedeckt und es wird erkennbar, welche Aufgabebereiche gut oder auch ungenügend abgedeckt sind. Eine objektive Analyse der Tätigkeiten verhilft der Arbeitsplatzbeschreibung zum Erfolg (vgl. Bloch 1973, S. 7). Es ist wichtig, die Fachkräfte über den Zweck und das Ziel der Erhebung zu informieren, um keine Ängste oder Sorgen zu schüren (vgl. Knebel/Schneider 2012, S. 15). Ein vertrauensvolles Miteinander ist hier entscheidend. Nach der Erhebung und Analyse des Ist-Zustandes geht es kleinschrittig zu den Soll-Vorstellungen, welche in einem bestimmten Zeitraum umsetzbar sein sollten. Die Realisierung wird kontrolliert (vgl. ebd., S. 45 ff.).

KNEBEL und SCHNEIDER empfehlen, neben der

Mitwirkung bei der Erfassung des Ist-Zustandes, auch die Mitarbeiter:innenwünsche zur Verbesserung der eigenen Aufgaben und Tätigkeiten im Unternehmen zu berücksichtigen. Der Führungsstil der Vorgesetzten entscheidet darüber, wie offen die Fachkräfte Wünsche und Kritik äußern (vgl. ebd., S. 70).

Angefertigt wird die Stellenbeschreibung nach der Organisationsphase von Vorgesetzten, den Stelleninhabenden oder Stellenbeschreibungsbeauftragten (neutrale Instanz).

Nach Erstellung wird die Stellenbeschreibung den Stelleninhaber:innen ausgehändigt, besprochen und ggf. unterschrieben. In einigen Unternehmen ist eine Stellenbeschreibung auch im Arbeitsvertrag verankert und ist somit Bestandteil dessen.

#### Literatur:

- Becker, M. (2009): *Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 5., aktualisierte und erweiterte Aufl., Stuttgart
- Berger, R. (1989): *Stellenbeschreibungen. Durch dynamische Arbeitsplatzbeschreibung Mitarbeiter motivieren, betriebliche Transparenz verbessern, effizienter organisieren*. 2. Aufl. München
- Bloch, M. (1973): *Die Stellenbeschreibung*. 2. Aufl. Zürich
- Hofstetter, S. (2009): *Stellenbeschreibungen für die Personalpraxis*. 1. Aufl. Zürich
- Knebel, H./ Schneider, H. (2012): *Die Stellenbeschreibung. Ratgeber mit Speziallexikon*. 9. aktual. Aufl. Hamburg

#### Autorin

**Kathrin Hohmann, BA MA**

- Kindheitspädagogin (M.A.)
- baute einen Träger mit bilingualen Kindertagesstätten auf und arbeitete als Leiterin, Pädagogin im In- und Ausland
- Workshopleiterin, Fachautorin
- Betreiberin eines Blogs ([www.kindheiterleben.de](http://www.kindheiterleben.de)) und eines Podcasts (Kindheiterleben) für das niedersächsische Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung im Gespräch mit Expert:innen
- promoviert derzeit im Bereich Mehrsprachigkeit.

# Die Arbeitsplatzbeschreibung als Führungsinstrument

## REFERENTIN



Kathrin Hohmann, BA MA

- Kindheitspädagogin (M.A.)
- baute einen Träger mit bilingualen Kindertagesstätten auf und arbeitete als Leiterin, Pädagogin im In- und Ausland
- Workshopleiterin, Fachautorin
- Betreiberin eines Blogs ([www.kindheiterleben.de](http://www.kindheiterleben.de)) und eines Podcasts (Kindheiterleben) für das niedersächsische Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung im Gespräch mit Expert:innen
- promoviert derzeit im Bereich Mehrsprachigkeit

## INHALT

Als pädagogische Fachkraft ist man mit unzähligen Aufgabenbereichen konfrontiert. Um effektiv, eigenverantwortlich und motiviert den umfangreichen Tätigkeiten nachgehen zu können, hat sich die Arbeitsplatzbeschreibung, auch Stellenbeschreibung genannt, bewährt. In diesem Workshop lernen Sie die Vorzüge dieses Instruments der Personalentwicklung kennen. Sie erfahren, wie Sie diese Methode Schritt für Schritt im eigenen Team erarbeiten und einführen können. Ein dynamisches Instrument, welches zu einem verlässlichen und verantwortungsvollen Miteinander beiträgt und eine Führung auf Augenhöhe ermöglicht.

Mi 12.01.22, 09:00-12:15 Uhr

Mi 26.01.22, 09:00-12:15 Uhr



Details und Anmeldung unter [7F1.TSM0E07](#)

## Ressourcen nutzen – Stärken stärken

### Pädagogische Expert:innen für Erfahrungsräume im Team gewinnen

#### REFERENTIN



Christel van Dieken

- Diplompädagogin
- Geschäftsführerin der Watercant Academy
- Entwicklung der Werkstattpädagogik
- Autorin und Filmmacherin
- langjährige Erfahrung als Bildungsreferentin und Organisationsberaterin
- Entwicklung von Onlinekursen und Blended Learning Konzepten für Kindergärten

#### INHALT

Dieses Seminar ist besonders geeignet für Kindergärten, die sich auf dem Weg der Öffnung befinden und mit der Frage auseinandersetzen, wie die Verantwortung für einzelne Erfahrungsbereiche geklärt und gestaltet werden kann. Am Beispiel einer Sprachwerkstatt wird deutlich gemacht, wie die einzelnen Teammitglieder als Expert:innen mit Freude und Lust ihre jeweiligen Kompetenzen und Stärken einbringen können. Sie setzen sich mit der Frage auseinander, warum das sinnvoll und unterstützend für die pädagogische Praxis sein kann und vor allem, wie es in ihrer eigenen Einrichtung gelingen kann.

Fr 04.02.22, 15:00-18:30 Uhr

Fr 25.02.22, 15:00-18:30 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM0E16](#)



# Elterngespräche souverän führen – auch online vor der Kamera

## REFERENTINNEN



Dr.<sup>in</sup> Christina Nigg

- Bereichsleiterin Entwicklungsbegleitung von Bildungseinrichtungen an der PH Tirol
- Dozentin im Masterstudium
- Lehrbeauftragte Uni Innsbruck
- selbstständige Unternehmensberaterin
- Pädagogischer Coach
- EBIS-Beraterin



Dr.<sup>in</sup> Daria Daniaux

- Dipl. Kunsttherapeutin an der Universitätsklinik Innsbruck
- Dipl. Mal- und Gestaltungstherapeutin
- Kreativitätstrainerin
- Kunsthistorikerin
- Künstlerin
- Ernährungstrainerin

## INHALT

Führungspersonen in elementaren Bildungseinrichtungen sind immer wieder mit Elterngesprächen unterschiedlicher Art konfrontiert! Das Seminar soll Sie darin unterstützen: Erweitern Sie Ihr Methodenrepertoire, um Elterngespräche gut führen zu können. Interaktiv sollen in einem Klima der Wertschätzung, des Vertrauens und Experimentierens Erfahrungen ausgetauscht, Ideen gesammelt und Handlungsstrategien erprobt werden. In Zeiten von distance-learning werden auch Elterngespräche online geführt. Aus diesem Grund fokussieren wir in dieser Veranstaltung den professionellen Auftritt vor der Kamera.

Do 03.03.22, 09:00-12:15 Uhr

Do 10.03.22, 09:00-12:15 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM0E40](#)

# Wirksame Elterngespräche – gelingende Elternarbeit

## REFERENTIN



**Karoline Graswander-Hainz, BA BEd**

- Teamleiterin am Zentrum für Führungspersonen, Schwerpunkt QMS
- PH-Lehrende für QMS
- Lehrgangsgleitung HLG Schulen professionell führen-Vorqualifikation
- Schulentwicklungsberaterin (GruKo)
- Dozierende im Bereich Pädagogisch Praktische Studien, Bildungswissenschaften, Fort- und Weiterbildung
- ehemalige Schulleiterin
- EU-Abgeordnete a. D.

## INHALT

Im Spektrum der vielfältigen Aufgaben von Pädagog:innen in elementaren Bildungseinrichtungen ist die Zusammenarbeit mit den Eltern ein wesentlicher Faktor. Es bedarf einer wertschätzenden Grundhaltung und eines kooperativen Kommunikationsstils. Wie kann es gelingen, das gemeinsame Interesse am Wohlergehen des Kindes auch in herausfordernden Gesprächssituationen im Blick zu behalten? Wie können unterschiedliche Perspektiven als Bereicherung und Ergänzung wahrgenommen werden? Dieses Seminar unterstützt Sie dabei, Ihre Handlungskompetenzen und Ihr Lösungspotenzial zu erweitern.

**Mi 30.03.22, 09:00-16:30 Uhr**



**Details und Anmeldung unter [7FI.TSM0E50](#)**

# QMS

# Qualitätsmanagement für Schulen



# QMS Qualifizierung für Schulleitungen

## Herbst 2021

### Was ist QMS?

QMS ist das „Qualitätsmanagementsystem für Schulen“. Es ist im Jänner 2021 mit der Veröffentlichung des Qualitätsrahmens für Schulen und der dazugehörigen schulinternen Qualitätseinschätzung (siQe) gestartet. Damit erfolgt die schrittweise Überführung der beiden bisher für die allgemeinbildenden Schulen (SQA) und die berufsbildenden Schulen (QIBB) getrennt bestehenden QM-Systeme in ein neues, einheitliches System. Mit Beginn des Schuljahrs 2021/22 wird QMS die beiden Vorgängersysteme vollständig ablösen.

QMS versteht sich als pädagogisches Qualitätsmanagementsystem, welches das Lernen und die Schüler:innen in den Mittelpunkt der Qualitätsarbeit stellt. Es trägt dazu bei, dass Schulen Entwicklungsprozesse zielgerichtet, systematisch und evidenzorientiert voranbringen und qualitätvollen Unterricht sicherstellen. QMS soll sicherstellen, dass sich Schulen als lernende Organisationen verstehen und kontinuierlich weiterentwickeln (vgl. [www.qms.at](http://www.qms.at)).

### Wie werden Schulen bei der Implementierung von QMS unterstützt?

Die Pädagogische Hochschule Tirol unterstützt Schulen mit eigenen Veranstaltungen in der ersten Phase der Umsetzung bei der Arbeit mit dem Qualitätsrahmen und der schulinternen Qualitätseinschätzung. Im Herbst (Oktober – Dezember 2021) bieten wir dann im Auftrag des BMBWF (Basis)Schulungen für Schulführungspersonen im Umfang von acht Unterrichtseinheiten zu den neuen Elementen von QMS an. Im Frühjahr 2022 gibt es dann (Basis)Schulungen für die Qualitätsschulkoordinatorinnen und -koordinatoren. Darüber hinaus werden wir Themen aufnehmen, welche für die Arbeit mit QMS relevant sind und sie im kommenden Schuljahr anbieten.

### INHALT der Qualifizierung

- Basis Know-how zum neuen Qualitätsmanagement für Schulen (QMS)
- Qualitätsrahmen für Schulen als Orientierung und SiQe
- Gesetzliche Rahmenbedingungen
- Aufgabenbeschreibungen bestimmter Akteurinnen und Akteure
- Ziele und Funktionen von QMS
- QMS Modell
- Führen von Veränderungen

### REFERENT:INNEN

**Mag.<sup>o</sup> Claudia Grißmann**

Leiterin des Zentrums für Führungspersonen | PH-Lehrende für QMS | Dozentin an der PH Tirol | Qualitätsregional Koordinatorin Bildungsregion Ost | Trainerin, Mediatorin und Coach | zertifizierte EBIS-Beraterin

### Dorothea Kern (Hackl), MA

Teamleiterin am Zentrum für Führungspersonen, Schwerpunkt Fortbildung | PH-Lehrende für QMS | Schulentwicklungsberaterin im Projekt GruKo | Qualitätsschulkoordinatorin | Masterstudium Unterrichts- und Schulentwicklung, Universität Klagenfurt

### Karoline Graswander-Hainz, BEd BA

Teamleiterin am Zentrum für Führungspersonen, Schwerpunkt QMS | PH-Lehrende für QMS | Lehrgangsführung HLG Schulen professionell führen-Vorqualifikation | Schulentwicklungsberaterin (GruKo) | Dozierende im Bereich Pädagogisch Praktische Studien, Bildungswissenschaften, Fort- und Weiterbildung | ehemalige Schulleiterin | EU-Abgeordnete a. D.

### Martin Grogger, BEd

Mitarbeiter am Zentrum für Führungspersonen | PH-Lehrender für QMS | Lehrgangsführung HLG „Schule leiten und gestalten“ | Schulentwicklungsberater (GruKo) | Pädagoge und Qualitätsteamleiter an einer Tiroler Fachberufsschule | Dozent im Bereich „Kommunikation und Konfliktmanagement“

## TERMINE (Virtuell)

### Gruppe 1

Di 05.10.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 8

Di 09.11.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 15

Do 02.12.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 2

Do 07.10.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 9

Do 11.11.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 16

Di 07.12.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 3

Di 12.10.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 10

Di 16.11.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 17

Do 09.12.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 4

Do 14.10.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 11

Do 18.11.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 18

Di 14.12.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 5

Di 19.10.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 12

Di 23.11.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 19

Do 16.12.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 6

Do 21.10.2021, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 13

Do 25.11.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 7

Do 04.11.21, 13:30-18:30 Uhr

### Gruppe 14

Di 30.11.21, 13:30-18:30 Uhr

Details und Anmeldung unter [7FI.TQASA01](#)

Termine für QMS-Qualifizierung für Qualitätsschulkoordinator:innen im Frühjahr 2022 werden noch bekannt gegeben.

# Delegieren durch Moderieren im Kontext des QMS-Aufgabenprofils für Schulleitungen

## REFERENTIN



Mag.ª Doris Schiestl

- Mag. phil., Dipl.-Päd. für Berufsschulen (FG I und II)
- diplomierte Didaktikerin
- Erziehungswissenschaften Schwerpunkt Integration und psychosoziale Arbeit
- Beratungen im Bereich Schul- und Unterrichtsentwicklung, Qualitätsmanagement an Schulen in verschiedenen Ebenen
- Lehraufträge und Trainings im Bereich Unterrichtsentwicklung
- Moderationen im schulischen Bereich
- selbstständige EBIS-Beraterin

## INHALT

Das neue Aufgabenprofil fordert von Schulleitungen eine intensive Auseinandersetzung mit Planung, Steuerung und Sicherung der Qualitätsentwicklung in Zusammenarbeit mit den Lehrer:innenteams an ihren Schulen. Nach einem Kurzinput über Moderationstechniken werden anhand von Praxisbeispielen und Szenarien aus der Sicht einer Schulführungsperson Moderationen vorbereitet und exemplarisch durchgespielt.

Di 18.01.22, 09:00-17:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TSM5A2I](#)

## QMS – Qualitätsmanagement für Schulen

*QMS, schon wieder etwas Neues?*

*Mit QMS wurde dem gesetzlichen Auftrag gemäß Bildungsreformgesetzgebung 2017 der Qualitätsrahmen samt einem einheitlichen Qualitätsmanagementsystem für alle Schulen entwickelt. Das QMS mit all seinen Angeboten und Vorlagen, seinen Instrumenten und Materialien ist Unterstützung für durchdachtes, systematisches und evidenzbasiertes Qualitätsmanagement an einer Schule. Der Anspruch, Qualität zu identifizieren, sich in seiner Verantwortung und Arbeit bestätigt zu sehen (Qualitätssicherung) oder auch Entwicklungsfelder zu erkennen (Qualitätsentwicklung), ist in der Anwendung von QMS umsetzbar.*

*Professionell agierende Lehrerinnen und Lehrer bzw. Lehrer:innenteams haben sich schon immer überlegt:*

- *Was habe ich/was haben wir vor und wohin will ich/wollen wir im Unterricht mit den Schüler:innen? -> Planen, Ziele setzen!*
- *Was mache ich/was machen wir daher und wie? -> Durchführen!*
- *Woran erkenne ich/woran erkennen wir, ob ich/wir diese Ziele erreicht habe/n? -> Überprüfen!*
- *Was schließe ich/was schließen wir daraus, wie geht's daher weiter? -> Schlussfolgern!*

*Für so eine Vorgehensweise wurde ein systematischer Qualitätskreislauf, ein Kernelement von QMS, für gelingende Praxis genützt.*

*Einfach und für die Schulpraxis gut nachvollziehbar und vielerorts umgesetzt, könnte man qualitätsorientiertes Vorgehen auch wie folgt beschreiben:*

- *Man weiß, was man will,*
- *man weiß, wo man steht,*

- *man entwickelt einen Plan,*
- *man setzt den Plan entsprechend um,*
- *man prüft, wo man steht...*
- *Ziemlich logisch und vielleicht gar nicht so neu!*
- *Auf die Führung kommt es an!*

*Vergleichbar den Lehrenden handelt auch professionelle Schulleitung, wenn sie systematisch qualitätsvolle Schulentwicklung im Sinn von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung betreibt. Die Vorgaben im § 56 SchUG adressieren die Schulleitung ausdrücklich bezüglich des Qualitätsmanagements und fordern somit systematische Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung ein. Die Schulleitung ist im QMS jedenfalls in ihrer Führungsverantwortung gefragt! Sie ist wesentlich in der Pflicht, systematisches Qualitätsmanagement an der Schule zu einem selbstverständlichen Usus zu machen – unter der Nutzung der Erfahrungen, die Schulen bereits mit SQA und QIBB gemacht haben.*

*Jegliche Form der Professionalisierung, wie Angebote und Verpflichtungen in Fort- und Weiterbildung für Schulleiterinnen und Schulleiter, bietet Möglichkeiten für das Dazulernen von Führungskräften, die anspruchsvolle Aufgaben in der Schulentwicklung haben und die Qualität der Prozesse und der Ergebnisse an ihrer Schule letztlich verantworten.*

*Qualitätsmanagement betrifft alle!*

*Auf Kooperation kommt es an!*

*Im Professionsverständnis von QMS ist es mit dem „Einzelkämpfertum“ vorbei. Eine Schule, in der eine Qualitätskultur entwickelt und gelebt wird, sind Kommunikation, Kooperation, kollegialer*

*Austausch, systematische Zusammenarbeit, Transparenz, wechselseitiges Feedback und sinnvolle Evaluation selbstverständliche Gegebenheiten, die Qualität sichern und verbessern und allen Beteiligten zum Vorteil gereichen können. QMS bietet mit dem QMS-Modell die Orientierung, wie Lehrende zusammenarbeiten können und welche Aufgaben Schulleitung in ihrer Führungsverantwortung hat.*

*Anforderungen und Erwartungen an Schule betreffen jedenfalls alle Akteurinnen und Akteure! Es gilt den Anteil an Schulqualität in der jeweiligen Verantwortung beizutragen und die Schule zu einer qualitätsvollen Schule zu machen – zu einer Schule mit QMS, die ein Ort ist, wo alle dazulernen und einem lern- und entwicklungsorientierten QMS durchaus Sympathie entgegenbringen können.*

#### **Quellen:**

- QMS: [www.qms.at](http://www.qms.at)
- Bildungsreformgesetz 2017, besonders §5: <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgbl/1/2017/138/20170915>
- § 56 SchUG: <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009600&Artikel=&Paragraf=56&Anlage=&Uebergangsrecht=>
- Schulleitungsprofil: [www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/zrp/bilref.html](http://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/zrp/bilref.html)

#### **Autorin**

**Mag.<sup>o</sup> Helga Braun, MSc**

- *Expertin mit jahrelanger Erfahrung als Trainerin in Schulmanagement-Lehrgängen*
- *Schulentwicklungsberaterin*
- *Schulaufsicht*
- *Mitentwicklerin des Qualitätsmanagementsystems QMS*
- *Ministerialrätin i.R.*



# Gelingende Führung im Qualitätsmanagement

## Führen mit dem Wind und gegen den Wind

### REFERENTIN



Mag.ª Helga Braun, MSc

- Expertin mit jahrelanger Erfahrung als Trainerin in Schulmanagement-Lehrgängen
- Schulentwicklungsberaterin
- Schulaufsicht
- Mitentwicklerin des Qualitätsmanagementsystems QMS
- Ministerialrätin i.R.

### INHALT

Lehrer:innen-Kooperation zeichnet effektive Schulen aus und ist Treiber der Schulentwicklung. Wie können Schulleiter:innen in der Nutzung des Qualitätsrahmens und des QMS-Modells systematische Lehrer:innen-Kooperation anstoßen und implementieren? Wir reden dazu über Führungsstrategien, Chancen auf Umsetzung und Widerstand. Nach dem „Theorie-Teil“ des ersten Seminartages gehen Sie in Ihre Führungspraxis und planen konkrete Möglichkeiten von Lehrer:innen-Kooperation. Der zweite Seminartag dient dem kollegialen Austausch entlang Ihrer Konzepte: Schulleiter:innen sind einander „kritische Freunde“.

Di 22.02.22, 09:00-17:00 Uhr

Mi 16.03.22, 09:00-17:00 Uhr



Details und Anmeldung unter [7F1.TSM5A19](#)

# Qualitätsentwicklung mit Weitblick

## Lösungen umsetzen!

### REFERENT



**Dr. Hans-Ulrich Grunder**

- Gründung einer alternativen Schule
- Zweitstudium (Pädagogik, Ethnologie Journalismus)
- Assistent am Pädagogischen Institut, UNI Bern
- Promotion, Habilitation
- Vizedirektor der Sekundarlehrausbildung, UNI Bern
- Ordinarius für Schulpädagogik, UNI Tübingen
- Professor für Pädagogik, Pädagogische Hochschule FHNW und UNI Basel
- Direktor des Instituts für Bildungswissenschaften, UNI Basel

### INHALT

Schule soll sich als „Organisation entwickeln“ (lernende Institution); sie soll ihr „Personal entwickeln“ (gute Lehrkräfte) und sie soll ihren „Unterricht entwickeln“ (guter Unterricht). Demzufolge sind alle Beteiligten, insbesondere aber die wichtigen Akteure, die Schulleitungen und Lehrkräftekollegien, in ihrem professionellen Selbstanspruch gefordert. In der Veranstaltung geht es um die hinter den zentralen Begriffen stehenden theoretischen Argumentationen, ihre Überprüfung in schulforschungsbezogenen Studien und um ihre praktische Relevanz im Alltag einer Schule.

Fr 25.03.22, 14:00-20:45 Uhr

Sa 26.03.22, 09:00-16:45 Uhr



Details und Anmeldung unter [7FI.TQA5A06](#)

# Weiterbildung

## Hochschullehrgänge



# Hochschullehrgang

## Schulen professionell führen – Vorqualifikation

Der Hochschullehrgang richtet sich an Personen, die an schulischer Führung (Schulleitung, mittleres Management) interessiert sind und dauert drei Semester. Er umfasst 4 Module mit einem Arbeitsaufwand von je 5 ECTS-AP. Ab 1. Jänner 2023 ist die erfolgreiche Absolvierung dieses Hochschullehrgangs Voraussetzung für die Berücksichtigung in einem Auswahlverfahren um eine leitende Funktion in Bildungsinstitutionen. Der Hochschullehrgang dient der wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten inhaltlichen Annäherung für angehende Führungskräfte an die Thematik Führung in Schulen. Die Zulassung zum Hochschullehrgang setzt ein aktives Dienstverhältnis als Lehrer:in voraus. Ergänzend dazu ist eine mindestens dreijährige Berufserfahrung als Lehrer:in nachzuweisen. Der Hochschullehrgang wird berufsbegleitend organisiert, ist grundsätzlich schulartenübergreifend und wird nach Möglichkeit in der unterrichtsfreien Zeit durchgeführt. Er umfasst sowohl Präsenzphasen, per E-Tutor:in betreute Lernphasen sowie Phasen des Selbststudiums.

### Ziele

- Sie erkennen den Nutzen einer wirksamen Selbstführung.
- Sie entwickeln Ihre sozialen, personalen und methodischen Kompetenzen weiter.
- Sie bauen Ihre Handlungs- und Reflexionskompetenz aus.
- Sie erwerben praxisorientiertes administratives, rechtliches und schulorganisatorisches Know-How.
- Sie erkennen die Bedeutung einer wirksamen Schul- und Qualitätsentwicklung.
- Sie professionalisieren Ihr Wissen über Leadership und Management, um den Wirkungsbereich einer Führungsperson und dessen Einordnung in einem Gesamtsystem einschätzen zu lernen.

**Zielgruppe:** Lehrer:innen mit Ambitionen für Leitungsfunktionen im schulischen Bereich

**Dauer:** 3 Semester

**Umfang:** 20 ECTS

**Start:** Sommersemester 2022, Anmeldung ab Herbst 2021 möglich!

### Nähere Informationen:

Karoline Graswander-Hainz, BEd BA

[karoline.graswander@ph-tirol.ac.at](mailto:karoline.graswander@ph-tirol.ac.at)

# Hochschullehrgang

## Führungskräfte und Management

Wirkungsorientierte Führung ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich im ständigen Wandel befindet und maßgeblich die Qualität von Lehr- und Lernprozessen in den Bildungsinstitutionen bestimmt. Sie sind sich Ihrer Führungsrolle und -verantwortung bewusst. Die Basis guter Führung ist Vertrauen und Wertschätzung sowie eine dialogische, partizipative und gendergerechte Haltung. Führungspersonen sind wichtige Multiplikator:innen in Bildungsinstitutionen.

### Ziele

- Sie erwerben praxisorientiertes administratives, rechtliches und schulorganisatorisches Know-How.
- Sie sichern wirksame Schul- und Qualitätsentwicklung.
- Sie steigern die Qualität der Lehr- und Lernprozesse in Ihrer Bildungsinstitution.
- Sie entwickeln und fördern Ihre pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen.
- Sie entwickeln Ihre Handlungs- und Reflexionskompetenz hinsichtlich Führungshaltung und Führungsrolle anwendungsorientiert und zielgerichtet.
- Sie setzen auf wirksame Selbstführung.
- Sie professionalisieren Ihren Umgang mit Ihrem Team und Stakeholdern.
- Sie erkennen und steigern Ihre Wirksamkeit als Führungsperson.

**Zielgruppe:** Schulleiter:innen aller Schularten, welche durch ein Objektivierungsverfahren mit der Schulleitung betraut wurden

**Dauer:** 5 Semester, berufsbegleitend

**Umfang:** 12 ECTS

Keine Anmeldung möglich. Sie werden vom Dienstgeber dazu einberufen.

### Nähere Informationen:

Andreas WurZRainer, BEd MA

[andreas.wurzrainer@ph-tirol.ac.at](mailto:andreas.wurzrainer@ph-tirol.ac.at)

# Hochschullehrgang

## Schule leiten und gestalten

Inhaltlicher Schwerpunkt des Hochschullehrgangs ist, die pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen der schulischen Führungskräfte zu entwickeln und zu fördern und somit die Qualität der Bildungseinrichtungen zu steigern. Diese Ausbildung befähigt Absolvent:innen zu verantwortungsbewusstem Führen und Leiten. Es werden grundlegende Informationen in den Bereichen Schulrecht und Administration, Kommunikation nach innen und außen, Qualitätsmanagement, Führung und Personalentwicklung und Reflexion und Klärung der Rolle vermittelt.

Der Hochschullehrgang dient der wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Weiterbildung.

Zielgruppe dafür sind betraute Schulleiter:innen.

Der Fokus liegt neben einer grundlegenden Einführung in die Theorie und Praxis von schulischer Führungsverantwortung auch auf deren kritisch reflektierender Anwendung und Umsetzung am eigenen Schulstandort.

### Ziele

- Sie vertiefen Ihre Kompetenz der Führungsverantwortung im schulischen Kontext.
- Sie erwerben praxisorientiertes administratives, rechtliches und schulorganisatorisches Know-How.
- Sie steigern Ihre Netzwerkkompetenz.
- Sie erkennen Gelingensfaktoren für eine fundierte Schul- und Qualitätsentwicklung.
- Sie professionalisieren Ihr Wissen über den Nutzen einer wirksamen Selbstführung.
- Sie entwickeln und fördern Ihre pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen.

**Zielgruppe:** Betraute Schulleiter:innen von Kleinschulen

**Dauer:** 4 Semester

**Umfang:** 12 ECTS

**Start:** Wintersemester 2022, Anmeldung ab Dezember 2021 möglich!

### Nähere Informationen:

Martin Grogger, BEd

[martin.grogger@ph-tirol.ac.at](mailto:martin.grogger@ph-tirol.ac.at)

# Hochschullehrgang

## Führungsmanagement in Kinderbildungs- und Kinderbetreuungseinrichtungen

Führungspersonen in elementarpädagogischen Einrichtungen haben eine bedeutungsvolle Schlüsselposition im Gesamtsystem der elementaren Bildung. Nur durch professionelles Management ist ein bedürfnisorientiertes und qualitätsvolles Angebot möglich. Die Anforderungen an die Mitarbeiter:innen in elementarpädagogischen Einrichtungen haben sich verändert. Das Bildungswesen und damit auch die elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen sind unmittelbar mit gesellschaftlichen Veränderungsprozessen konfrontiert. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, bedarf es qualifizierter Führungspersonen, die in der Lage sind, gemeinsam mit dem Träger der Einrichtung und den Mitarbeiter:innen professionell auf diese Erfordernisse zu reagieren.

### Ziele

- Sie entwickeln Handlungs- und Reflexionskompetenz hinsichtlich Führungshaltung und Führungsrolle anwendungsorientiert und zielgerichtet.
- Sie vertiefen Ihre Kompetenz in der Führungsverantwortung.
- Sie erwerben praxisorientiertes administratives, rechtliches und organisatorisches Know-How.
- Sie eignen sich geeignete Methoden des Führens und Leitens mit speziellem Fokus auf die Besonderheiten (sozial)pädagogischer Berufsfelder an.
- Sie entwickeln ein professionelles Führungskonzept und erlangen Kompetenzen in den Bereichen Personal- sowie Teamführung, Kommunikation und Konfliktmanagement, Selbstmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätsmanagement.
- Sie erkennen Gelingensfaktoren für eine Qualitätsentwicklung.

### Informationen:

Dieser Hochschullehrgang stellt eine verpflichtende Qualifikation für Leiter:innen von elementaren Bildungseinrichtungen gemäß §30 und §31 des Tiroler Kinderbildungs- und Kinderbetreuungsgesetzes i.d.g.F. dar und setzt die berufliche Tätigkeit als Leiter:in einer elementarpädagogischen Einrichtung voraus. Für den Besuch des Hochschullehrgangs ist ein entsprechender Dienstauftrag bzw. eine Dienstfreistellung durch den Dienstgeber für die Teilnahme an den Präsenzterminen erforderlich.

**Dauer:** 3 Semester

**Umfang:** 12 ECTS

**Start:** Wintersemester 2021

### Nähere Informationen:

Daniela Klingler, MA

[daniela.klingler@ph-tirol.ac.at](mailto:daniela.klingler@ph-tirol.ac.at)

# Hochschullehrgang

## Mentoring Berufseinstieg professionell begleiten

### Teil 1 und Teil 2

Die Mentor:innenausbildung erfolgt zweistufig in zwei kumulativ konzipierten Hochschullehrgängen und wird schulartenübergreifend angeboten.

Inhaltliche Schwerpunkte (mit Fokus auf die jeweilige Zielgruppe):

- Professions- und Rollenverständnis
- Kommunikation und Interaktion
- Feedback, Beratung und Bewertung
- Schulentwicklung und Qualitätsmanagement

#### **1. HLG Mentoring Berufseinstieg professionell begleiten Teil 1: Praxislehrperson**

Diese Ausbildung befähigt zur Begleitung Studierender im Rahmen der pädagogisch-praktischen Studien (Praktika im Lehramtsstudium).

##### **Ziele:**

- Sie reflektieren ihre Rolle an der Schule und setzen sich mit der zukünftigen Rolle als Praxislehrperson auseinander.
- Sie setzen sich mit Feedback, Professionellen Lerngemeinschaften und anderen Settings der Beratung und Begleitung auseinander.
- Sie setzen sich mit dem Ausbildungsprozess der Studierenden auseinander.
- Sie setzen sich mit empirischem Arbeiten im Rahmen eines Forschungsprojektes auseinander, um evidenzbasiert zu agieren.

#### **2. HLG Mentoring Berufseinstieg professionell begleiten Teil 2: Mentor:in**

Aufnahmebedingungen: erfolgreicher Abschluss des HLG Teil 1

Diese Ausbildung befähigt zur Begleitung der Vertragslehrpersonen in der Induktionsphase.

##### **Ziele:**

- Sie setzen sich mit der neuen Rolle als Mentor:in von Berufskolleg:innen auseinander.
- Sie setzen sich mit Reflexions- und Bewertungsmethoden und den Instrumenten Entwicklungsprofil und Gutachten auseinander.
- Sie setzen sich mit rechtlichen Grundlagen der Induktionsphase auseinander.
- Sie setzen sich mit Prozessen der Personal- und Schulentwicklung und mit Qualitätsmanagement in der Schule auseinander.

**Aufnahmebedingungen:** aufrechtes Dienstverhältnis, mindestens fünfjährige einschlägige Berufserfahrung, Empfehlungsschreiben der Schulleitung.

**Dauer pro Teil:** 2 Semester, Umfang: 15 ECTS-AP, berufsbegleitend

Mag. Klaus Schneider, PhD

Mag.<sup>a</sup> Evi Tscholl

[klaus.schneider@ph-tirol.ac.at](mailto:klaus.schneider@ph-tirol.ac.at)

[evi.tscholl@ph-tirol.ac.at](mailto:evi.tscholl@ph-tirol.ac.at)



# Projekt Lehrer:innengesundheit

## Gestärkt durch den Schulalltag

Das Projekt „Lehrer:innen-Gesundheit“ ist ein Unterstützungsangebot für Schulleitungen und Kollegien zur Reduktion der konkreten Belastungen und Beanspruchungen der Beschäftigten an der Schule, für verbesserte Arbeitsbedingungen an der Schule und zur Stärkung persönlicher Ressourcen im Umgang mit den täglichen Arbeitsbelastungen (Prävention für Lehrerinnen und Lehrer).

Dieses Angebot ermöglicht Lehrer:innen die intensive Auseinandersetzung mit der persönlichen und der schulischen Situation in zwei Schritten:

Analyse mittels IEGL (Inventar zur Erfassung der Gesundheitsressourcen im Lehrberuf) - Anonymität gewährleistet (Sicherheitskuverts) und darauf aufbauend gesundheitsfördernde Maßnahmen am Schulstandort.

### **Warum es sich für Sie lohnt, mitzumachen:**

- Es ist ein wissenschaftlich fundiertes und erprobtes Unterstützungsangebot, das speziell auf Ihre Schule und die Bedürfnisse Ihrer Lehrkräfte zugeschnitten ist.
- Profis sind am Werk: Sie erhalten fachliche Begleitung mit externen Moderator:innen sowie maßgeschneiderte Fortbildungen. Schulleitungen und Lehrkräfte wissen danach, wie sie wieder gesund und arbeitsfähig werden.
- Kein finanzieller oder zusätzlicher administrativer Aufwand für die Schulen durch die enge Zusammenarbeit der PH Tirol mit dem FGÖ (Fonds für gesundes Österreich), der BVAEB (Versicherungsanstalt öffentlicher Bediensteter, Eisenbahnen und Bergbau) und Land Tirol (Abteilung Bildung und Landessanitätsdirektion).
- Finanzierung eines Rundumpakets - von der Ist-Stand-Erhebung über gesundheitsförderliche Fortbildungen bis zu deren Evaluierung.

**Nehmen Sie Kontakt mit uns auf:** Klären der Ziele – Vereinbarung – Informationen zum Ablauf – weitere Vorgehensweise wie Vorstellung des Analyseinstruments IEGL im Kollegium, Begleitseminare für Schulleitungen mit Schulteam, Fortbildungen.

### **Projektleitung:**

Mag.<sup>a</sup> Marlies Kranebitter

[marlies.kranebitter@ph-tirol.ac.at](mailto:marlies.kranebitter@ph-tirol.ac.at)

Mag.<sup>a</sup> Birgit Streit

[birgit.streit@ph-tirol.ac.at](mailto:birgit.streit@ph-tirol.ac.at)

[www.ph-tirol.ac.at/lehrerinnengesundheit](http://www.ph-tirol.ac.at/lehrerinnengesundheit)

# Projekt Miteinander Füreinander

## Wenn Bildung Lebenswelt für alle wird. Gewalt- und (Cyber-)Mobbing-Prävention in Schulen und Kindergärten

Projektstart: Herbst 2021

Dass Schulen Gewalt und Mobbing keinen Raum geben dürfen, darüber besteht Einigkeit. Klar ist auch, dass Schulen nur dann Räume des Lernens öffnen können, wenn sich Schüler:innen und Pädagog:innen sicher und wohl fühlen.

Das Projekt unterstützt Sie und Ihr Team

- bei der Sensibilisierung für die Thematik Gewalt- und Mobbingereferenzen an Ihrem Standort,
- bei der Kompetenzerweiterung für die Prävention und Krisenintervention an Ihrem Standort durch fachlich qualifizierte Expert:innen,
- bei der Stärkung und Vernetzung mit regionalen Stützsystemen.

Machen Sie mit und profitieren Sie von einer standortspezifischen Entwicklungsbegleitung.

Nähere Informationen finden Sie unter: [www.ph-tirol.ac.at/stoppmobbing](http://www.ph-tirol.ac.at/stoppmobbing)

**Projektbetreuung:**

Dr.<sup>in</sup> Bettina Dimai

[bettina.dimai@ph-tirol.ac.at](mailto:bettina.dimai@ph-tirol.ac.at)

# WEBINARE

## Fortbilden im virtuellen Lernraum

räumlich unabhängig – kompakt – interaktiv

Unvorhersehbare Veränderungen der heutigen Bildungswelt erfordern besondere Flexibilität, wenn es darum geht, weiterhin Fort- und Weiterbildung auf höchstem Niveau zu garantieren. Aber auch um aktuellen Entwicklungserwartungen zu entsprechen braucht es ergänzende und zeitgemäße Fortbildungsformate. Zusätzlich zu den im vorliegenden Fortbildungsmagazin „Zentrum“ abgebildeten Lehrveranstaltungen werden wir Ihnen auch in diesem Studienjahr laufend eine bedarfsorientierte Auswahl an Webinaren und Livestreams zu aktuellen Themen anbieten – räumlich unabhängig, kompakt und interaktiv!

Was erwartet Sie:

- Mit nur einem Klick verbunden mit hochkarätigen Expert:innen im virtuellen Meetingraum.
- Interaktion und Diskussion als zentrale Bestandteile
- Miteinander und voneinander lernen im Austausch in den virtuellen Gruppenräumen
- Mühelose Teilnahme über allgemeinen Internetzugang (PC, mobile Endgeräte)
- Fortbildungsangebote laufend aktualisiert und bedarfsorientiert

Ab Herbst 2021 informieren wir Sie in regelmäßigen Abständen über solche virtuellen Angebote.

