



Pädagogische Hochschule Tirol

**Mitteilungsblatt der
Pädagogischen Hochschule Tirol**
Studienjahr 2024/25
Innsbruck, 2. 9. 2025
39. Stück

Pastorstraße 7, 6010 Innsbruck
+43 512 599 23
office@ph-tirol.ac.at
www.ph-tirol.ac.at

**Schulen professionell führen –
funktionsbegleitende Professionalisierung 10 ECTS-AP**



Curriculum für den Hochschullehrgang

Schulen professionell führen – funktionsbegleitende Professionalisierung

Studienjahr 2024/25
Innsbruck, 02. 09. 2025
39. Stück

- **Verordnung des Hochschulkollegiums der Pädagogischen Hochschule Tirol vom 28. 08. 2025**
- Genehmigung des Rektorats der Pädagogischen Hochschule Tirol am 31. 08. 2025
- Gemäß
- 10 ECTS-AP
- SKZ: 711 118

Die Inhalte dieses Studienprogramms beruhen auf verbindlichen Rahmenvorgaben des Bundesministeriums für Bildung.



Inhalt

1	Qualifikationsprofil.....	3
1.1	Lehr- und Lernkonzept.....	4
1.2	Kompetenzprofil	5
2	Allgemeine Bestimmungen, Aufbau, Gliederung.....	7
2.1	Dauer und Umfang des Hochschullehrgangs.....	8
2.2	Zulassungsvoraussetzungen, Zielgruppen.....	8
2.3	Reihungskriterien	8
2.4	Modul- und Lehrveranstaltungsübersicht.....	9
2.5	Modulbeschreibungen.....	10
2.5.1	Modul 1 – Führung und Management.....	10
2.5.2	Modul 2 – Systemische Organisationsentwicklung.....	15
3	Prüfungsordnung	20
4	Höchststudiendauer	20
5	Abschluss und Zertifizierung.....	20
6	In-Kraft-Treten.....	20



I Qualifikationsprofil

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

Der HLG richtet seinen Fokus auf die Selbstreflexion der schulischen Führungskräfte sowie auf Leadership und Managementkompetenzen. Darüber hinaus knüpfen die Module an theoretische Konzepte und praktische Erfahrungen von Führungshandeln der Teilnehmenden an, u.a. aus dem HLG „Schulen professionell führen - Vorqualifikation“, um diese im Sinne reflektierender Praxis zu erweitern.

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

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

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

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



1.1 Lehr- und Lernkonzept

Der Hochschullehrgang wird berufsbegleitend organisiert, ist grundsätzlich schulartenübergreifend und wird nach Möglichkeit während der Unterrichtszeiten durchgeführt. Der Hochschullehrgang umfasst 250 Echtstunden (10 ECTS-AP) Gesamtarbeitszeit. Das Studium besteht zu rund 50% (inkl. Coaching) aus betreuten Studienanteilen gem. § 42a Abs. 3 Hochschulgesetz idgF. Davon umfasst das Ausmaß an Präsenzlehre ca. 95 Echtzeitstunden, der Selbststudienanteil ca. 155 Echtzeitstunden.

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

Im Curriculum sind folgende Lehrveranstaltungstypen festgelegt:

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

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

Empfohlene Literatur für das Selbststudium

- Buchen, H., & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2016). Professionswissen Schulleitung (4., überarb. u. erw. Aufl.). Beltz. ISBN Print 978-3-407-83191-0; eBook (PDF) 978-3-407-29484-5.
- Ebner, M. (2024). Positive Leadership in der Praxis: Tools, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Facultas. ISBN 978-3-7089-2429-8.
- Glasl, F. (2024). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation (13., aktualisierte Aufl.). Verlag Freies Geistesleben; Haupt. ISBN 978-3-7725-2813-2.
- Lippmann, E. (2019). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen (5., aktualisierte Aufl.). Springer Gabler. ISBN eBook 978-3-658-21134-9; Print 978-3-658-21133-2.
- Malik, F. (2019). Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus. ISBN 978-3-593-51069-9.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE. ISBN 978-1-5443-9756-6 (pbk.)



· Senge, P. M. (2021). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation (11., völlig überarb. u. aktualisierte Aufl.; eBook-Ausg.). Schäffer-Poeschel. ISBN EPUB 978-3-7910-5195-6; PDF 978-3-7910-5196-3..

1.2 Kompetenzprofil

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

Dieser Hochschullehrgang vermittelt den Teilnehmenden fundierte Kenntnisse und praxisnahe Kompetenzen für die verantwortungsvolle Ausübung einer Schulleitungsposition. Als Basis dient das Schulleitungsprofil, das die zentralen Aufgabenbereiche einer Schulleitung definiert:

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

Die Teilnehmenden setzen sich intensiv mit den Führungsgrundsätzen für Schulleitungen auseinander und erwerben praxisorientierte Methoden zur Umsetzung dieser Prinzipien im Schulalltag. Dabei erlernen sie, wie sie pädagogische, organisatorische und rechtliche Herausforderungen im schulischen Kontext bewältigen und nachhaltige Schulentwicklungsprozesse gestalten können.

Die Absolvent:innen des Hochschullehrgangs sind in der Lage

- Schul- und Organisationsentwicklung, als prozesshafte Architektur zu verstehen und anzuwenden, insbesondere unter Berücksichtigung transformationaler Managementansätze und interdependenter Strukturen am eigenen Standort
- die Bedeutung des eigenen lebensbegleitenden Lernens und der Weiterentwicklung von Ambiguitätskompetenz als Vorbildwirkung für ihre Organisation zu begreifen, um im Sinne des Auftrags der Schule die Akteur:innen am Schulstandort in ihrem Professionsverständnis als reflektierende Praktiker:innen zu stärken
- die strategische Ausrichtung des schulischen Bildungsangebots einzuschätzen und unter Einbeziehung der jeweils aktuellen bildungspolitisch relevanten Themen und Vorgaben, sowie



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

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

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



2 Allgemeine Bestimmungen, Aufbau, Gliederung

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

Der Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – funktionsbegleitende Professionalisierung“ besteht aus zwei Kernmodulen, die wiederum jeweils in zwei Lehrveranstaltungen gegliedert sind. Ein begleitendes Gruppencoaching erstreckt sich über beide Module. Die Module sind wie folgt aufgeteilt:

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



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

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



2.1 Dauer und Umfang des Hochschullehrgangs

Der Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – funktionsbegleitende Professionalisierung“ umfasst 250 Stunden (10 ECTS-Anrechnungspunkte; 1 ECTS-AP entspricht 25 Stunden Zeitaufwand). Die vorgesehene Studiendauer beträgt zwei Semester.

Modulbezeichnung	empfohlenes Semester	ECTS-AP	Stunden
Modul 1: Führung und Management	1	5	125
Modul 2: Systemische Organisationsentwicklung	2	5	125
Summe		10	250

Das Studium gliedert sich in zwei Kernmodule, die auf dem Schulleitungsprofil und dem Qualitätsmanagement für Schulen (QMS) des BMBWF und dem HLG „Schulen professionell führen - Vorqualifikation“ aufbauen. Der Hochschullehrgang wird durch ein begleitendes Gruppencoaching ergänzt.

2.2 Zulassungsvoraussetzungen, Zielgruppen

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

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

2.3 Reihungskriterien

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

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

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



2.4 Modul- und Lehrveranstaltungsübersicht

Modul 1		Führung und Management						
LV-Nummer	LV-Bezeichnung	LN	Sem.	LV-Typ	SSt	PR	SSA	ECTS-AP
7WA.FBP0101	Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität	pi	1	SE	1,40	15,75	34,25	2,00
7WA.FBP0102	Personalmanagement und -entwicklung	pi	1	SE	1,40	15,75	34,25	2,00
7WA.FBP0103	Begleitendes Coaching	pi	1	UE	1,40	15,75	9,25	1,00
Summen					4,20	47,25	77,75	5,00

Modul 2		Systemische Organisationsentwicklung						
LV-Nummer	LV-Bezeichnung	LN	Sem.	LV-Typ	SSt	PR	SSA	ECTS-AP
7WA.FBP0201	Kommunikation der Führung	pi	2	SE	1,40	15,75	34,25	2,00
7WA.FBP0202	Schulentwicklung als Prozess organisationalen Lernens	pi	2	SE	1,40	15,75	34,25	2,00
7WA.FBP0203	Begleitendes Coaching	pi	2	UE	1,40	15,75	9,25	1,00
Summen					4,20	47,25	77,75	5,00

Legende

Anrechnungspunkte nach dem ECTS	ECTS-AP
Lehrveranstaltungsnachweis	LN
Lehrveranstaltung	LV
Lehrveranstaltungsart	LV-Art
Präsenzstudienanteile (à 60 Min)	PR
prüfungsimmanent	pi
Selbststudienanteile (à 60 Min)	SSA
Semester	Sem
Semesterwochenstunde (15 UE à 45 Min)	SSt
Seminar	SE
Vorlesung	UE



2.5 Modulbeschreibungen

2.5.1 Modul I – Führung und Management

Kurzzeichen	Modulbezeichnung			
MI	Führung und Management			
			ECTS-AP	Semester
			2	1.
Modulart				
Pflichtmodul	Wahlpflicht-modul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul
ja	nein	nein	ja	nein
Zugangsvoraussetzungen				
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen gemäß Punkt 2.2				
Bildungsinhalte				
1.1 Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität • Modelle und Umsetzung von Selbstführung und -management • Aufgaben im System (gesetzl. Auftrag, Schulleitungsprofil) • (Positive) Leadership und Führungsmodelle und ihre personen- und situationsgerechte Umsetzung • Rollenwechsel im System • Abgleich von eigenen und fremden Rollenerwartungen auch im Hinblick auf Rollendurchsetzung • Bearbeitung und Analyse von Differenzen der Anforderungen verschiedener Arbeitsumwelten unter Berücksichtigung eigener biografischer und institutioneller Erfahrungskontexte • Dekonstruktion und Bearbeitung des Berufsbildes Schulleitung bzw. schulische Führungskraft im Spannungsfeld Schule • Diskussion, Beobachtung und Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und der eigenen Führungshaltung (<i>Inner Development Goals</i>) • Bewusstmachen des eigenen Führungsverhaltens vor dem Hintergrund von Gender und Diversität sowie der eigenen Biografie auf Basis des Handlungsleitfadens „Schulleitungsprofil“ • Erkennen und Analysieren der eigenen Ambiguitätstoleranz im Spannungsfeld von Loyalitäten				



Zertifizierbare Kompetenzen
Die Studierenden ... · können Selbstführung und -management gezielt anwenden, indem sie geeignete Modelle kennen und in ihren beruflichen Alltag integrieren (Stärkung Selbstführungs- und Selbstmanagementkompetenz) · können die Aufgaben einer schulischen Führungskraft entlang des Schulleitungsprofils nennen und haben diese kollaborativ bearbeitet (Stärkung rechtliche & organisatorische Kompetenz) · analysieren Führungsmodelle und integrieren diese situationsgerecht, um ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen (Stärkung Führungskompetenz) · können eigene und fremde Rollenerwartungen kritisch hinterfragen, um die eigene Führungsrolle authentisch und durchsetzungsstark auszufüllen (Rollenkompetenz) · erkennen ihre eigenen Werte und deren Bedeutung für ihr Führungsverhalten im System und sind sich ihrer persönlichen Visionen und Führungsziele bewusst (Reflexionskompetenz) · reflektieren Gender- und Diversitätsaspekte im eigenen Führungsverhalten, um eine inklusive Schulkultur zu fördern (Diversity- & Genderkompetenz) · erörtern und entwickeln die eigene Ambiguitätstoleranzkompetenz in komplexen schulischen Entscheidungssituationen, um mit widersprüchlichen Anforderungen souverän umgehen zu können · können an die erworbenen Kompetenzen in Bezug auf Führung und Resilienz aus der Vorqualifikation anzuknüpfen
Literatur
Lippmann, 2019; Malik, 2019; Northouse, 2021 & wird von der LV-Leitung bekannt gegeben
Lehr- und Lernmethoden
zielorientierter Methodenmix: Präsenzphasen, E-Learning-Phasen, Coaching, Intervision, Shadowing, Peer-Gruppen
Leistungsnachweise
aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen, E-Learning-Vor- und Nachbereitung, mündliche und schriftliche Beiträge (z.B. Reflexionen, Arbeitsaufträge), Gruppenpräsentationen
Sprache(n)
Deutsch



Kurzzeichen	Modulbezeichnung			
MI	Führung und Management			
			ECTS-AP	Semester
			2	1.
Modulart				
Pflichtmodul	Wahlpflicht-modul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul
ja	nein	nein	ja	nein
Zugangsvoraussetzungen				
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen gemäß Punkt 2.2				
Bildungsinhalte				
1.2 Personalmanagement & Personalentwicklung - Personalentwicklung als Kontinuum und Prozess im Rahmen struktureller Gegebenheiten (u.a. Recht) - Personalplanung und Personalauswahl in der Umsetzung: Bedarfsplanung, Bewerbungsverfahren, Onboardingprozesse - Tools für Mitarbeiter:innen-Entwicklung entlang des Employee Life Cycle (inkl. Fort- und Weiterbildungspersonalgespräche (FWBPG/ MAG/ Supervision/ Intervision) - Professionalisierung und Feedbackkultur - Interdependenz (UE/OE/PE/QMS)				
Zertifizierbare Kompetenzen				
Die Studierenden ... - implementieren Personalentwicklung unter Berücksichtigung struktureller und rechtlicher Rahmenbedingungen an ihrem Standort und verstehen Personalentwicklung als kontinuierlichen Prozess (Stärkung Personalentwicklungskompetenz) - entwickeln effektive Personalplanungsstrategien zur verbesserten Bedarfsanalyse, Gestaltung des Bewerbungsverfahrens und der Onboardingprozesse (Stärkung Personalplanungskompetenz) - sind in der Lage, professionelle Recruitinggespräche zu führen und Personalentscheidungen im Sinne der Standortstrategie zu fällen (Stärkung Rekrutierungskompetenz) - können geeignete Tools für die Entwicklung von Mitarbeitenden entlang des Employee Life Cycles auswählen und einsetzen, darunter Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Personalgespräche, Supervision und Intervision (mit anderen Worten Stärkung Mitarbeiter:innen-Förderungskompetenz) - sind im Stande, eine professionelle und wertschätzende Feedbackkultur zu etablieren, um die kontinuierliche Professionalisierung der Mitarbeitenden zu fördern (Ausbau Kommunikations- und Feedbackkompetenz)				



verstehen es, die Interdependenz von Unterrichtsentwicklung (UE), Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE) und Qualitätsmanagementsystemen (QMS) zu analysieren und zu nutzen, um schulische Entwicklungsprozesse ganzheitlich zu gestalten (Systemkompetenz)
Literatur
Lippmann, 2019; Buchen/Rolff, 2016; Ebner, 2024 & wird von der LV-Leitung bekannt gegeben
Lehr- und Lernmethoden
Zielorientierter Methodenmix: Präsenzphasen, E-Learning-Phasen, Coaching, Intervision, Shadowing, Peer-Gruppen
Leistungsnachweise
Aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen, E-Learning-Vor- und Nachbereitung, mündliche und schriftliche Beiträge (z.B. Reflexionen, Arbeitsaufträge), Gruppenpräsentationen
Sprache(n)
Deutsch

Kurzzeichen	Modulbezeichnung			
MI	Führung und Management			
			ECTS-AP	Semester
			1	1.
Modulart				
Pflichtmodul	Wahlpflicht-modul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul
ja	nein	nein	ja	nein
Zugangsvoraussetzungen				
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen gemäß Punkt 2.2				
Bildungsinhalte				
1.3 Begleitendes Coaching				
• Erfahrungen aus dem aktiv absolvierten Coaching reflektieren, analysieren und persönliche Erkenntnisse ableiten • Coaching als Führungsinstrument für die Schulentwicklung • Reflexion der eigenen Führungspraxis im Coaching-Prozess • Selbstcoaching auf Basis der eigenen Erfahrungen • Selbstwahrnehmung und Reflexion als kontinuierlicher Entwicklungsprozess				



Zertifizierbare Kompetenzen
Die Studierenden ... · reflektieren das aktiv absolvierte Coaching kritisch und leiten Erkenntnisse für die eigene Führungsrolle ab (Reflexionskompetenz) · können erlebte Coaching-Methoden gezielt auf schulische Führungssituationen übertragen, um Lehrkräfte und Teams wirksam zu begleiten (Coaching-Kompetenz) · sind in der Lage, die eigene Führungspraxis durch Coaching-Techniken zu verbessern, indem sie aktiv zuhören, gezielt nachfragen und lösungsorientierte Gespräche führen (Führungskompetenz) · nutzen Selbstcoaching-Techniken, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Herausforderungen als Schulleitung souverän bewältigen zu können (Selbstmanagementkompetenz) · verstehen die Rolle von Coaching in der Schulentwicklung, um eine offene Feedback- und Reflexionskultur zu fördern (Kommunikations- & Feedbackkompetenz)
Literatur
wird von der LV-Leitung bekannt gegeben
Lehr- und Lernmethoden
Fallbesprechungen in den kollegialen Beratungsgruppen, Coaching und Reflexion in der Peer-Gruppe, Sharing von Best-Practices
Leistungsnachweise
aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen, E-Learning-Vor- und Nachbereitung, mündliche und schriftliche Beiträge (z.B. Reflexionen, Arbeitsaufträge), Gruppenpräsentationen
Sprache(n)
Deutsch



2.5.2 Modul 2 – Systemische Organisationsentwicklung

Kurzzeichen	Modulbezeichnung			
M2	Systemische Organisationsentwicklung			
			ECTS-AP	Semester
			2	2.
Modulart				
Pflichtmodul	Wahlpflicht-modul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul
ja	nein	nein	ja	nein
Zugangsvoraussetzungen				
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen gemäß Punkt 2.2				
Bildungsinhalte				
2.1 Kommunikation in der Führung · Kommunikation aus der neuen Rolle heraus, auf Basis von Kommunikationsmodellen und des Schulleitungsprofils · Interne (z.B. Konferenzen) und externe (z. B. Öffentlichkeitsarbeit) Kommunikations-strukturen · Stärkung von Kooperationsprozessen im Kollegium · Konflikt- und Beschwerdemanagement · Herausfordernde Gesprächssituationen (Kritik- und Konfrontationsgespräch, Problemlösungsgespräch, Konfliktgespräch) · Kollegiale Reflexion als Basis und Professionalisierung der Kooperation in Lehrendenteams · Feedback als unmittelbares Führungsinstrument zur Implementierung der gewünschten Kultur				
Zertifizierbare Kompetenzen				
Die Studierenden ... · sind in der Lage, Kommunikation aus der neuen Rolle als Führungskraft zu gestalten, indem sie Kommunikationsmodelle und das Schulleitungsprofil zur erfolgreichen Führung nutzen (Stärkung Kommunikationskompetenz) · können interne und externe Kommunikationsstrukturen entwickeln und anwenden, um eine klare und effektive Kommunikation innerhalb des Kollegiums sowie nach außen (z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit) zu gewährleisten (Kommunikationskompetenz) · verstehen, Kooperationsprozesse im Kollegium zu stärken, indem sie gezielt Kommunikations- und Teamprozesse fördern und Zusammenarbeit stärken (Kooperationskompetenz) · haben die Wirkung wertschätzender Gesprächsführung erlebt und können diese gezielt in der Personalentwicklung einsetzen (Gesprächsführungskompetenz)				



- können Erkenntnisse aus dem Konflikt- und Beschwerdemanagement in den Alltag integrieren, um aufkommende Spannungen und Beschwerden professionell zu lösen und ein konstruktives Arbeitsumfeld zu schaffen (Konflikt- & Gesprächsführungskompetenz)
- nutzen Feedback als Führungsinstrument, um die gewünschte Kultur und Werte in der Schule zu implementieren und das Team zu motivieren (Feedbackkompetenz)

Literatur

Lippmann, 2019; Buchen/Rolff, 2016; Glasl 2024 & wird von der Lehrveranstaltungsleitung bekanntgegeben

Lehr- und Lernmethoden

zielorientierter Methodenmix: Präsenzphasen, E-Learning-Phasen, Coaching, Intevision, Shadowing, Peer-Gruppen

Leistungsnachweise

aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen, E-Learning-Vor- und Nachbereitung, mündliche und schriftliche Beiträge (z.B. Reflexionen, Arbeitsaufträge), Gruppenpräsentationen

Sprache(n)

Deutsch



Kurzzeichen	Modulbezeichnung			
M2	Systemische Organisationsentwicklung			
			ECTS-AP	Semester
			5	2.
Modulart				
Pflichtmodul	Wahlpflicht-modul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul
ja	nein	nein	ja	nein
Zugangsvoraussetzungen				
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen gemäß Punkt 2.2				
Bildungsinhalte				
2.2 Schulentwicklung und Changemanagement • Schul- und Organisationsentwicklung als Prozessarchitektur: Transformationales Management und Interdependenz • Change-Management: Planung und Steuerung von Innovations- und Veränderungsprozessen • Schulautonomie: Aufbau von Strukturen und Projektorganisationen • Eigene Projektarbeit anhand von Fallbeispielen - Dissemination dieser Projekte • Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung • Datenanalyse und Nutzung im Qualitätsmanagement (QMS) • Schulkultur • Veränderung und Widerstand				
Zertifizierbare Kompetenzen				
Die Studierenden... • sind im Stande, Schul- und Organisationsentwicklung als prozesshafte Architektur zu verstehen und anzuwenden, insbesondere unter Berücksichtigung transformativ-organisationaler Managementansätze und interdependenter Strukturen am eigenen Standort (Stärkung Organisationsentwicklungskompetenz) • können Change-Management-Strategien entwickeln und Veränderungsprozesse systematisch planen, steuern und evaluieren, um Innovationsprozesse nachhaltig in Schulen zu verankern (Stärkung Change-Management-Kompetenz) • verstehen es, Schulautonomie durch den Aufbau effektiver Strukturen und Projektorganisationen aktiv zu gestalten, um Handlungsspielräume optimal zu nutzen (Autonomie- und Projektmanagementkompetenz) • sind in der Lage anhand von Fallbeispielen eigene Projekte zu konzipieren, durchzuführen und deren Ergebnisse gezielt zu disseminieren, um nachhaltige Schulentwicklungsprozesse zu fördern (Praxis- und Transferkompetenz) • können datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung praktizieren, indem sie relevante Daten erheben, analysieren und für die Schulentwicklung nutzbar machen (Schulentwicklungskompetenz)				



Literatur
Senge, 2021; Buchen/Rolff, 2016 & wird von der Lehrveranstaltungsleitung bekanntgegeben
Lehr- und Lernmethoden
zielorientierter Methodenmix: Präsenzphasen, E-Learning-Phasen, Coaching, Intervention, Shadowing, Peer-Gruppen
Leistungsnachweise
aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen, E-Learning-Vor- und Nachbereitung, mündliche und schriftliche Beiträge (z.B. Reflexionen, Arbeitsaufträge), Gruppenpräsentationen
Sprache(n)
Deutsch



Kurzzeichen	Modulbezeichnung			
M2	Systemische Organisationsentwicklung			
			ECTS-AP	Semester
			1	2.
Modulart				
Pflichtmodul	Wahlpflicht-modul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul
ja	nein	nein	ja	nein
Zugangsvoraussetzungen				
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen gemäß Punkt 2.2				
Bildungsinhalte				
2.3 Begleitendes Coaching (siehe auch 1.3) · Erfahrungen aus dem aktiv absolvierten Coaching reflektieren, analysieren und persönliche Erkenntnisse ableiten · Coaching als Führungsinstrument für die Schulentwicklung · Reflexion der eigenen Führungspraxis im Coaching-Prozess · Selbstcoaching auf Basis der eigenen Erfahrungen · Selbstwahrnehmung und Reflexion als kontinuierlicher Entwicklungsprozess				
Zertifizierbare Kompetenzen				
Die Studierenden... · reflektieren das aktiv absolvierte Coaching kritisch und leiten Erkenntnisse für die eigene Führungsrolle ab (Reflexionskompetenz) · können erlebte Coaching-Methoden gezielt auf schulische Führungssituationen übertragen, um Lehrkräfte und Teams wirksam zu begleiten (Coaching-Kompetenz) · sind in der Lage, die eigene Führungspraxis durch Coaching-Techniken zu verbessern, indem sie aktiv zuhören, gezielt nachfragen und lösungsorientierte Gespräche führen (Führungskompetenz) · nutzen Selbstcoaching-Techniken, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Herausforderungen als Schulleitung souverän bewältigen zu können (Selbstmanagementkompetenz) · verstehen die Rolle von Coaching in der Schulentwicklung, um eine offene Feedback- und Reflexionskultur zu fördern (Kommunikations- & Feedbackkompetenz)				
Literatur				
wird von der LV-Leitung bekannt gegeben				



Lehr- und Lernmethoden
Fallbesprechungen in den kollegialen Beratungsgruppen, Coaching und Reflexion in der Peer-Gruppe, Sharing von Best-Practices
Leistungsnachweise
aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen, E-Learning-Vor- und Nachbereitung, mündliche und schriftliche Beiträge (z.B. Reflexionen, Arbeitsaufträge), Gruppenpräsentationen
Sprache(n)
Deutsch

3 Prüfungsordnung

Es gilt die aktuelle Prüfungsordnung für Hochschullehrgänge verlautbart im Mitteilungsblatt 5, Studienjahr 20/21 der Pädagogischen Hochschule Tirol.

4 Höchststudiendauer

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

5 Abschluss und Zertifizierung

Für den Abschluss dieses Hochschullehrgangs sind alle Lehrveranstaltungen positiv abzuschließen. Nach Abschluss des Hochschullehrgangs ist den Absolvierenden ein Hochschullehrgangszeugnis des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen – funktionsbegleitende Professionalisierung“ (10 ECTS-AP) auszustellen. Der HLG führt zu keiner formalen Qualifikation. Mit dem positiven Abschluss erfüllen die Absolvent:innen jedoch die für die Ernennung auf Planstellen für leitende Funktionen verpflichtend vorgeschriebene Absolvierung des HLG „Schulen professionell führen – funktionsbegleitende Professionalisierung“.

6 In-Kraft-Treten

Das vorliegende Curriculum tritt mit Kundmachung im Mitteilungsblatt der Pädagogischen Hochschule Tirol in Kraft.