



# Curriculum

## Hochschullehrgang Vorqualifikation – Schulen professionell führen

Mitteilungsblatt  
14. Stück  
23. September 2025

Genehmigung durch das Rektorat der  
Pädagogischen Hochschule Vorarlberg  
am **22. Juli 2025**

Kenntnisnahme durch das Hochschulkollegium der  
Pädagogischen Hochschule Vorarlberg  
am **10. Juni 2025**

Kenntnisnahme durch den Hochschulrat der  
Pädagogischen Hochschule Vorarlberg  
am **23. September 2025**

ECTS–Anrechnungspunkte: 20  
Studienkennzahl: PL 711 109  
Erstellungsdatum: April 2025

## Inhaltsverzeichnis

1. Allgemeine Angaben zum Curriculum .....	3
1.1 Gestaltung der Studien.....	3
1.2 Umfang und Dauer.....	4
1.3 Zielgruppen und Zielsetzung.....	4
1.4 Abschluss .....	4
1.5 Höchstudendauer .....	4
2. Qualifikationsprofil.....	5
2.1 Umsetzung der Aufgaben und leitende Grundsätze .....	5
2.2 Qualifikationen .....	5
2.3 Lehr- und Lernkonzept .....	6
2.4 Vergleichbarkeit.....	6
3. Kompetenzkatalog .....	7
4. Zulassungsvoraussetzungen.....	8
5. Modulübersicht .....	8
6. Modulbeschreibungen .....	10
7. Prüfungsordnung .....	33
7.1 Geltungsbereich.....	33
7.2 Abschluss des Hochschullehrgangs und Höchstudendauer .....	33
8. Inkrafttreten.....	33

## 1. Allgemeine Angaben zum Curriculum

### 1.1 Gestaltung der Studien

Der Hochschullehrgang „Vorqualifikation – Schulen professionell führen“ umfasst 20 ECTS–AP und ist der erste Teil eines 60 ECTS–AP umfassenden Hochschullehrgangs. Der Hochschullehrgang im Ausmaß von 20 ECTS–AP dient der Professionalisierung von Lehrpersonen, die sich in Zukunft für die Funktion als Schulleitung oder für eine andere Führungsposition in der Schule bewerben wollen. Er startet mit einer Einführung in den Hochschullehrgang und das Schulleitungsprofil, darauf folgen vier Kernmodule, die wiederum in jeweils drei Teile aufgegliedert sind. Ein Teil der Einführung sowie die vier darauffolgenden Kernmodule werden als asynchrones E–Learning vom Bundesministerium für Bildung, gemeinsam mit Fachexpertinnen und –experten sowie Schulleitungen entwickelt und den Pädagogischen Hochschulen zur Verfügung gestellt. Der Kick–Off zur Einführung, die Vernetzungstermine zwischen den Modulen und die Lehrveranstaltung „Mein Führungsverständnis“ finden synchron statt und werden von der jeweiligen Pädagogischen Hochschule durchgeführt. Die Vernetzungstermine dienen der Aufarbeitung der Inhalte, der gemeinsamen Reflexion und der Möglichkeit zur persönlichen Klärung von Fragen.

Die Module sind wie folgt aufgeteilt: Einführung in den Hochschullehrgang und das Schulleitungsprofil, Modul 1 – Schule qualitätsorientiert gestalten, Modul 2 – Schule partizipativ gestalten, Modul 3 – Schule kontextbezogen gestalten, Modul 4 – Meine Rolle als Schulleitung gestalten. Jedes Modul umfasst Lerninhalte in Textform und in Video– und/oder Tonsequenzen. Darüber hinaus werden Lerninhalte anhand von Fallbeispielen, Multiple– und Single–Choice–Fragen, Grafiken und weiterführender Literatur vermittelt. Die Module sind aufbauend aufeinander zu absolvieren. Weiters erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Aufgaben und Reflexionsfragen, an denen sie im Rahmen des Hochschullehrgangs arbeiten sollen und die dann auch in den Vernetzungstreffen aufgegriffen und diskutiert werden.

Das verbindende Element über den gesamten Hochschullehrgang ist die Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts für eine individuell ausgewählte Schule. In jedem Modulteil ist ein Beitrag für das Entwicklungskonzept zu erarbeiten. Darüber hinaus ist ein Austausch zum Entwicklungskonzept in selbstorganisierten Peergruppen vorgesehen.

Einführung in den Hochschullehrgang und das Schulleitungsprofil	Modul 1 Schule qualitätsorientiert gestalten	Modul 2 Schule partizipativ gestalten	Modul 3 Schule kontextbezogen gestalten	Modul 4 Meine Rolle als Schulleitung gestalten
Kick-Off Hochschullehrgang	1.1 Qualitätsmanagement	2.1 Personalführung	3.1 Governance Bildung	4.1 Rolle der Schulleitung
Einführung in das Schulmanagement	1.2 Pädagogische Steuerung	2.2 Kommunikation & Konflikt	3.2 Schulrecht	4.2 Bewerbung als Schulleitung
	1.3 Organisation der Schule	2.3 Veränderung an Schulen	3.3 Dienstrecht	4.3 Mein Führungsverständnis

## 1.2 Umfang und Dauer

Der Hochschullehrgang „Vorqualifikation – Schulen professionell führen“ umfasst 20 ECTS-AP, die vorgesehene Studiendauer beträgt zwei Semester. Das Studium gliedert sich in die Einführung in den Hochschullehrgang und das Schulleitungsprofil sowie vier Kernmodule, die selbstständig in einem asynchronen E-Learning zu absolvieren sind. Darüber hinaus gibt es einen Kick-Off zur Einführung in den Hochschullehrgang, Vernetzungstermine zwischen den Kernmodulen und die abschließende Lehrveranstaltung „Mein Führungsverständnis“, die synchron an der Pädagogischen Hochschule zu absolvieren sind.

Die E-Learning-Anteile müssen bis zu einem von der jeweiligen Pädagogischen Hochschule festgelegten Termin absolviert werden und sind die Voraussetzung für die Teilnahme an den Vernetzungsterminen bzw. an der Lehrveranstaltung „Mein Führungsverständnis“.

## 1.3 Zielgruppen und Zielsetzung

Der Hochschullehrgang richtet sich an Personen mit einem mindestens dreijährigen aktiven Dienstverhältnis als Lehrperson, die sich für die Funktion als Schulleitung oder für eine andere Führungsposition in der Schule interessieren. Der Hochschullehrgang soll einen praxisnahen Einblick in die Verantwortungsbereiche und Aufgaben von Schulleitungen geben und somit als Entscheidungsunterstützung dienen, ob dieses Profil den eigenen Interessen und Kompetenzen entspricht. Darüber hinaus sollen die Teilnehmenden Führungskompetenzen sowie Verständnis für die Rolle der Schulleitung auf Basis des Schulleitungsprofils erwerben.

## 1.4 Abschluss

Nach Abschluss des Hochschullehrgangs wird der bzw. dem Studierenden ein Hochschullehrgangszeugnis für die Absolvierung des Hochschullehrgangs „Vorqualifikation – Schulen professionell führen“ ausgestellt.

## 1.5 Höchststudiendauer

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

## 2. Qualifikationsprofil

### 2.1 Umsetzung der Aufgaben und leitende Grundsätze

Mit der Bildungsreform 2017 wurde gesetzlich verankert, dass Bewerberinnen und Bewerber für eine Führungsposition in der Schule unter anderem „den ersten Teil (20 ECTS) des Hochschullehrgangs ‚Schulen professionell führen‘ oder eine inhaltlich gleichwertige Ausbildung erfolgreich absolviert haben.“ (Bildungsreformgesetz 2017 § 207e). Diese Vorqualifikation dient dazu, den Teilnehmenden einen praxisnahen Einblick in die Aufgaben einer Schulleitung zu gewähren und wesentliche Kompetenzen für die Ausübung einer Schulleitungsfunktion zu vermitteln. Nach Abschluss des Hochschullehrgangs sind die Absolventinnen und Absolventen dazu befähigt, aufgrund des erworbenen Wissens und der reflektierten Kompetenzen bei Übernahme einer 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. Der Schwerpunkt liegt neben einer grundlegenden Einführung in die Theorie und Praxis von schulischer Führungsverantwortung auch auf dem Erarbeiten von Wissen, das im Sinne der Educational Governance die zukünftige Führungsperson ermächtigt, den eigenen Wirkungsbereich einschätzen und im Gesamtsystem einordnen zu können.

### 2.2 Qualifikationen

Der Hochschullehrgang führt zu keiner formalen Qualifikation. Mit dem positiven Abschluss erwerben die Absolventinnen und Absolventen die Berechtigung, sich um eine Position als Schulleiterin bzw. Schulleiter, Abteilungsvorständin bzw. -vorstand sowie Fachvorständin bzw. -vorstand bewerben zu können (Bildungsreformgesetz 2017 § 207e Abs. 2).

### 2.3 Lehr- und Lernkonzept

Der Hochschullehrgang umfasst 500 Echtstunden (20 ECTS-AP) Gesamtarbeitszeit. Das Studium besteht zu rund 50 % aus betreuten Studienanteilen, die unbetreuten Selbststudienanteile in den einzelnen Modulen machen ebenso rund 50 % des Gesamtworkloads aus. Es entfallen 17 ECTS-Anrechnungspunkte auf die Absolvierung der Module im asynchronen E-Learning inklusive Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts, Austausch zum Entwicklungskonzept in selbstorganisierten Peergruppen und der Auseinandersetzung mit weiterführender Literatur. Darüber hinaus entfallen 3 ECTS-Anrechnungspunkte auf synchrone Formate im Zuge des Kick-Offs, der Vernetzungen zwischen den Modulen sowie der Lehrveranstaltung „Mein Führungsverständnis“.

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 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 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.

### 2.4 Vergleichbarkeit

Der Hochschullehrgang „Vorqualifikation – Schulen professionell führen“ wird auf Basis des bundesweit einheitlichen Curriculums auch an anderen Pädagogischen Hochschulen angeboten.

### 3. Kompetenzkatalog

Der Hochschullehrgang „Vorqualifikation – Schulen professionell führen“ vermittelt den Teilnehmenden fundierte Kenntnisse und praxisnahe Kompetenzen für die verantwortungsvolle Übernahme einer Schulleitungsposition. Im Mittelpunkt steht das Schulleitungsprofil, das die zentralen Aufgabenbereiche einer Schulleitung definiert:

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

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

Absolventinnen und Absolventen des Hochschullehrgangs sind in der Lage:

- die zentralen Aufgaben und Verantwortungsbereiche einer Schulleitung gemäß dem Schulleitungsprofil zu verstehen und in der Praxis anzuwenden,
- schulische Qualitätsmanagementsysteme zu verstehen und Qualitätsentwicklungsprozesse zu initiieren und umzusetzen,
- pädagogische Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb des gesetzlichen Rahmens zu erkennen und die pädagogischen Leitvorstellungen der Schule im Kontext von Qualitätsmanagement umzusetzen,
- zentrale schulorganisatorische Aufgaben zu planen und durchzuführen sowie Prozesse zu analysieren und zu verbessern,
- die Grundlagen der Personalführung zu verstehen, Zuständigkeiten zu klären und wirksame Personalentwicklungsmaßnahmen zu gestalten,
- Kommunikations- und Konfliktmanagementstrategien anzuwenden sowie schwierige Gesprächssituationen professionell zu steuern,

- Schulentwicklung im Kontext von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung zu verstehen und Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten,
- die verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen, bildungspolitischen Steuerungsprozesse und relevanten Akteure des Bildungswesens zu kennen,
- rechtliche Grundlagen zur Schulorganisation und zum Dienstrecht zu verstehen, um fundierte und rechtssichere Entscheidungen zu treffen,
- wirksame Führungsstrategien zu entwickeln, die eigene Führungsrolle zu reflektieren und die persönliche Führungskompetenz kontinuierlich weiterzuentwickeln,
- ein Bewerbungskonzept und individuelle Entwicklungspläne für die Übernahme einer Schulleitungsposition zu erstellen.

#### 4. Zulassungsvoraussetzungen

Die Zulassung zum Hochschullehrgang setzt nach § 52f Abs. 2 HG 2005 ein aktives Dienstverhältnis sowie eine mindestens dreijährige Berufserfahrung als Lehrperson voraus. Die Genehmigung durch die Schulleitung im Dienstauftragsverfahren ist nicht erforderlich.

#### 5. Modulübersicht

Die Module sind im Folgenden mit Modultitel, Lehrveranstaltungstitel, Lehrveranstaltungstyp (LV-Typ), Leistungsnachweis (LN, d. h. prüfungsimmanent/pi bzw. nicht prüfungsimmanent/npi), Semester (Sem.), ECTS-Anrechnungspunkten (ECTS-AP, entspricht 25 Stunden mit je 60 Minuten) und Semesterwochenstunden (SWS, entspricht 15 Unterrichtseinheiten mit je 45 Minuten) genannt.

		LV-Typ	LN	Sem.	ECTS-AP	SWS
<b>Intro: Einführung in den Hochschullehrgang und das Schulleitungsprofil</b>					<b>1</b>	<b>1,5</b>
831VQ500x1	Kick-Off Hochschullehrgang	UE	pi	1	0,5	1,1
831VQ500x2	Einführung in das Schulmanagement	SE	pi	1	0,5	0,4
<b>Modul 1: Schule qualitätsorientiert gestalten</b>					<b>5</b>	<b>5</b>
831VQ501x1	Qualitätsmanagement	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ501x2	Pädagogische Steuerung	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ501x3	Organisation der Schule	SE	pi	1	1,5	1,3

831VQ501x4	Interaktionsorientierte Vertiefung 1	UE	pi	1	0,5	1,1
<b>Modul 2: Schule partizipativ gestalten</b>					<b>5</b>	<b>5</b>
831VQ502x1	Personalführung	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ502x2	Kommunikation und Konflikt	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ502x3	Veränderung an Schulen	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ502x4	Interaktionsorientierte Vertiefung 2	UE	pi	1	0,5	1,1
<b>Modul 3: Schule kontextbezogen gestalten</b>					<b>5</b>	<b>5</b>
832VQ503x1	Governance Bildung	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ503x2	Schulrecht	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ503x3	Dienstrecht	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ503x4	Interaktionsorientierte Vertiefung 3	UE	pi	2	0,5	1,1
<b>Modul 4: Meine Rolle als Schulleitung gestalten</b>					<b>4</b>	<b>4,8</b>
832VQ504x1	Rolle der Schulleitung	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ504x2	Bewerbung als Schulleitung	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ504x3	Mein Führungsverständnis	UE	pi	2	1	2,2
<b>Summe</b>					<b>20</b>	<b>21,3</b>

## 6. Modulbeschreibungen

Kurzzeichen:	Modulbezeichnung:			
VQ-500	Intro: Einführung in den Hochschullehrgang und das Schulleitungsprofil			
ECTS-AP:	Semester:	Dauer und Häufigkeit des Angebots:		
1	1.	1 Semester, einmalig		
Kategorie:				
Pflichtmodul	Wahlpflichtmodul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul
x			x	
Voraussetzungen für die Teilnahme:				
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen				
Bildungsinhalte:				
<b>Kick-Off Hochschullehrgang</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung in die Arbeitsweise des Hochschullehrgangs: Zusammenspiel und Rolle von synchronen und asynchronen Elementen im Hochschullehrgang</li> <li>- Kennenlernen und Austausch <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aufbau eines unterstützenden Netzwerks für den weiteren Hochschullehrgang</li> <li>o Reflexion persönlicher Beweggründe für das Interesse an der Position als Schulleitung</li> </ul> </li> <li>- Organisation der Peergruppenarbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>o Einteilung in selbstorganisierte Peergruppen</li> <li>o Klärung der Struktur und Ziele der Peergruppenarbeit</li> </ul> </li> </ul>				
<b>Einführung in das Schulmanagement</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einleitung und Übersicht über den Hochschullehrgang <ul style="list-style-type: none"> <li>o Erläuterung der Ziele des Hochschullehrgangs</li> <li>o Überblick über das zu erarbeitende Entwicklungskonzept</li> <li>o Erklärung der selbstorganisierten Peergruppenarbeit sowie der damit verbundenen Ziele</li> </ul> </li> <li>- Bedeutung der Rolle einer Schulleitung im Bildungssystem: Herausforderungen und Chancen als Schulleitung im Überblick</li> <li>- Schulleitungsprofil <ul style="list-style-type: none"> <li>o leitende Führungsgrundsätze im Schulleitungsprofil</li> <li>o Überblick über Gestaltungsfelder als Schulleitung</li> </ul> </li> </ul>				

## Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen:

**Kick-Off Hochschullehrgang**

## Die Teilnehmenden

- verstehen das Zusammenspiel von synchronen und asynchronen Elementen im Hochschullehrgang und erkennen deren Rolle für den individuellen Lernprozess.
- lernen die anderen Teilnehmenden kennen und reflektieren ihre persönlichen Beweggründe für das Interesse an der Position als Schulleitung.
- bauen ein unterstützendes Netzwerk auf und nutzen den Austausch zur gegenseitigen Unterstützung im weiteren Verlauf des Hochschullehrgangs.
- organisieren sich in selbstorganisierten Peergruppen und strukturieren ihre Zusammenarbeit eigenverantwortlich.
- verstehen die Ziele der Peergruppenarbeit und können deren Bedeutung für ihre persönliche und berufliche Entwicklung im Lehrgang nachvollziehen.

**Einführung in das Schulmanagement**

## Die Teilnehmenden

- erhalten einen Überblick über den gesamten Hochschullehrgang sowie über die Inhalte der einzelnen Module und der vorgesehenen Lernmethoden.
- setzen sich mit den Zielen des Hochschullehrgangs auseinander und kennen die Erwartungen an die Teilnehmenden.
- wissen über die Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts Bescheid, die sich durch den gesamten Hochschullehrgang zieht.
- verstehen die Ziele der selbstorganisierten Peergruppenarbeit und können deren Bedeutung für den Lernprozess nachvollziehen.
- kennen das Schulleitungsprofil, die leitenden Führungsgrundsätze daraus und die Erwartungen an die Funktion der Schulleitung.
- verstehen die zentrale Rolle von Schulleitungen im Bildungssystem.

## Leistungsnachweise:

Erledigung der Aufgabenstellungen im asynchronen E-Learning inklusive Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts, Austausch zum Entwicklungskonzept in selbstorganisierten Peergruppen und Auseinandersetzung mit weiterführender Literatur, aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen

		LV-Typ	LN	Sem.	ECTS-AP	SWS
<b>Intro: Einführung in den Hochschullehrgang und das Schulleitungsprofil</b>					<b>1</b>	<b>1,5</b>
831VQ500x1	Kick-Off Hochschullehrgang	UE	pi	1	0,5	1,1
831VQ500x2	Einführung in das Schulmanagement	SE	pi	1	0,5	0,4

Kurzzzeichen:		Modulbezeichnung:				
VQ-501		Schule qualitätsorientiert gestalten				
ECTS-AP:		Semester:	Dauer und Häufigkeit des Angebots:			
5		1.	1 Semester, einmalig			
Kategorie:						
Pflichtmodul	Wahlpflichtmodul	Wahlmodul		Basismodul	Aufbaumodul	
x				x		
Voraussetzungen für die Teilnahme:						
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen						
Bildungsinhalte:						
<b>Qualitätsmanagement</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basisinformation zu Qualität in der Schule <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sinn und Zweck sowie Besonderheiten schulischer QM-Systeme</li> <li>o Qualitätsrahmen für Schulen</li> <li>o schulinterne Qualitätseinschätzung (siQE, Breitbandinstrumente auf IQES)</li> </ul> </li> <li>- QMS-Modell <ul style="list-style-type: none"> <li>o Grundlagen (Funktion, Ziele, Akteurinnen und Akteure)</li> <li>o Qualitätskreislauf</li> <li>o Aufgabenprofile (SL, Q-SK, Lehrenden-Teams, einzelne Lehrende)</li> </ul> </li> <li>- QMS-Modell: Die Instrumente auf Schulebene im Überblick <ul style="list-style-type: none"> <li>o pädagogische Leitvorstellungen (Ziele und Werte der Schule)</li> <li>o Schulentwicklungsplan (Projektmanagement)</li> <li>o Q-Handbuch (Dokumenten- und Prozessmanagement)</li> <li>o Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch</li> </ul> </li> </ul>						

- QMS-Modell: Ergebnisse und Wirkungen im Überblick
  - o Überblick über die Datenlage
  - o interne Evaluation und Feedback
  - o externe Schulevaluation
  - o Bildungsmonitoring/BILIS
  - o Nutzen von Daten für Schulentwicklung und evidenzbasierte Steuerung

### **Pädagogische Steuerung**

- „Meine“ Schule gestalten: pädagogische Gestaltungsmöglichkeiten an der Schule
- Aspekte pädagogischer Steuerung
  - o Grundlagen der pädagogischen Leitvorstellungen
    - Definition und Ziele
    - pädagogische Leitvorstellungen im Kontext des Qualitätsmanagements
  - o Umsetzung der pädagogischen Steuerungsmaßnahmen
    - strategische Ausrichtung des Bildungsangebots am Standort: Standort und Umfeldanalyse, Gestaltung des Angebots mit Blick auf Bedarf und Zukunft
    - Strategie für kontinuierliche Weiterentwicklung unter Partizipation der Lehrenden bzw. Lehrenden-Teams
    - systemische Reflexionsschleifen als Basis nachhaltiger Entwicklung und Umgang mit Erfolg und Misserfolg
    - Erarbeitung von verbindlichen Evaluierungsmaßnahmen als Basis für nachhaltige Entwicklungsvorgänge
- Möglichkeiten für Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung
  - o Qualitätsbild von „gutem Unterricht“ in einem partizipativen Prozess entwickeln
  - o Methoden und Instrumente zur Initiierung von Unterrichtsentwicklungsprozessen
  - o förderliche Lernkultur im Kontext der pädagogischen Leitvorstellungen

### **Organisation der Schule**

#### **Modulteil A: Grundlagen**

- Von der Vision zur Umsetzung
  - o Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur
  - o Einleitung zu Perspektiven der Organisationsbetrachtung (klassische, verhaltenswissenschaftliche, systemtheoretische Ansätze)

- strukturebende Merkmale einer Schule
- Aufbauorganisation an der Schule: Klassen, Lehrfächerverteilung und Arbeitsgruppen
- Unterschied zwischen Projekten und Prozessen
- Aufgaben an der Schule abseits der Lehrtätigkeit
- Wissen und Prozesse managen
  - Schule als Wissensorganisation
  - Prozesse an der Schule
  - Prozesse in Zusammenarbeit mit der Bildungsdirektion
  - Q-Handbuch zur Dokumentation der Prozesse an der Schule
  - Analyse von Schulprozessen zur Verbesserung der Effizienz und Qualität
- Teamstrukturen an der Schule gestalten
  - Definition
  - Erfolgsbedingungen
  - Erfassen und Umgang mit informellen Rechten
- Einbezug der Schulpartner in die Gestaltung der Schule
  - Klassen- bzw. Schulforum
  - Schulgemeinschaftsausschuss
  - Grundregeln für die Sitzungen der Gremien
- Schulorganisation
  - Lehrfächerverteilung verstehen
  - Schulverwaltungssysteme UNTIS, UPIS und Sokrates
- Steuern mit Kennzahlen
  - Begriffsklärung
  - strategisches Controlling: Schulmonitor als Basis für Schulentwicklung
  - operatives Controlling: Ressourcenbewirtschaftung und Abrechnung
  - finanzielle Grundlagen
- Aufgaben einer Schulleitung im Jahresverlauf im Überblick über alle Schularten

Modulteil B jeweils getrennt für Volksschule, Mittelschule, Sonderschule, Polytechnische Schule, AHS, Berufsschule, BMHS

- Intro zur Schulart
- Teamstrukturen in der Schulart
- Prozesse in der Schulart
  - Stundenplanorganisation

- erforderliche Zusammenarbeit mit anderen Schularten/Übergangsmanagement
- Prüfungsorganisation und Abschlussverfahren
- Zusammenarbeit mit Eltern
- Spezifika der Schulart im Jahresverlauf
- Sachaufwand

### **Interaktionsorientierte Vertiefung 1**

- Reflexion des Moduls
- Analyse von Fallbeispielen
- praktische Anwendungen des Erlernten
- Vernetzung unter den Teilnehmenden

### **Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen:**

#### **Qualitätsmanagement**

##### Die Teilnehmenden

- verstehen den Sinn und Zweck schulischer QM-Systeme und die besonderen Anforderungen hinsichtlich der Qualitätssicherung und -entwicklung von Lehr- und Lernprozessen.
- kennen die Struktur des Qualitätsrahmens für Schulen (Qualitätsdimensionen, -bereiche und -kriterien) und wissen, wie dieser in der täglichen Schulleitungspraxis angewandt wird.
- kennen die schulinterne Qualitätseinschätzung sowie Breitbandinstrumente zum QR für Schulen.
- kennen die Grundlagen des QMS-Modells (Funktionen, Ziele, Akteurinnen und Akteure) und dessen Bedeutung für die systematische Qualitätsentwicklung an Schulen.
- wissen über den Qualitätskreislauf (Planung, Durchführung, Überprüfung, Anpassung) Bescheid und können diesen für kontinuierliche Verbesserungsprozesse an der Schule anwenden.
- kennen Rollen und Aufgaben (Schulleitung, Q-SK, Lehrenden-Teams und einzelne Lehrende) im QMS.
- kennen die pädagogischen Leitvorstellungen als Orientierungsinstrument für die pädagogische Ausrichtung der Schule.
- kennen den Aufbau und Inhalt des Schulentwicklungsplans und erkennen den Nutzen für die langfristige Planung und Entwicklung einer Schule.
- kennen den Aufbau und den Nutzen eines Q-Handbuchs als Instrument für professionelles Dokumenten- und Prozessmanagement.

- kennen das BZG zwischen Schulleitung und Schulaufsicht als Bilanzierungs- und Zielvereinbarungsinstrument in Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung der Schule.
- kennen die für die Schulentwicklung relevanten Datenquellen.
- kennen die Grundlagen und Bedeutung von interner Schulevaluation und Feedback (insbesondere Führungsfeedback).
- wissen über die externe Schulevaluation und deren Bedeutung Bescheid.
- erkennen den Nutzen von Daten für die strategische Schulentwicklung und wissen, wie Daten in die Entscheidungsprozesse einer Schulleitung einfließen können.

### **Pädagogische Steuerung**

#### **Die Teilnehmenden**

- erkennen Schule als Raum, in dem Gestaltung innerhalb des gesetzlichen Rahmens möglich ist.
- haben einen Überblick, welche Freiräume zur pädagogischen Steuerung es an Schulen gibt.
- erkennen ihre persönliche Haltung im Hinblick auf Gestaltung von Entwicklung.
- verstehen die Grundlagen der pädagogischen Leitvorstellung und die Ziele, die dadurch angestrebt werden.
- kennen die Relevanz der pädagogischen Leitvorstellungen und wie sie in das Gesamtsystem des QMS eingebettet sind.
- wissen, wie der Erarbeitungsprozess der pädagogischen Leitvorstellungen gestaltet werden kann.
- wissen, wie Standort- und Umfeldanalysen durchgeführt werden, und können basierend auf den Ergebnissen das Bildungsangebot strategisch ausrichten.
- verstehen die Bedeutung der kontinuierlichen Weiterentwicklung der pädagogischen Leitvorstellungen und eines breiten Erarbeitungsprozesses.
- können systemische Reflexionsschleifen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der pädagogischen Leitvorstellungen nutzen.
- kennen den Qualitätsanspruch an „guten Unterricht“ im Sinne von QMS als Basis für Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen.
- kennen Methoden und Instrumente zur Initiierung von Unterrichtsentwicklungsprozessen, die auf den pädagogischen Leitvorstellungen basieren, und können diese anwenden.

#### **Organisation der Schule**

**Die Teilnehmenden**

- kennen die zentralen Aufgaben einer Schulleitung im Jahresverlauf und können diese systematisch planen und umsetzen.
- verstehen, wie der Sachaufwand in Schulen verwaltet wird, und können Ressourcen effizient planen und einsetzen.
- verstehen die Bedeutung von Wissensmanagement in Schulen und sind in der Lage, Strategien zu entwickeln, um Wissen nachhaltig zu sichern und zu teilen.
- können den Unterschied zwischen permanenten Teams und Projektteams erklären und wissen, wie diese Strukturen zielgerichtet an einer Schule implementiert werden können.
- sind in der Lage, zentrale Abläufe zu identifizieren, zu analysieren und effizientere und qualitativ hochwertigere Abläufe zu entwickeln.
- können die spezifischen Merkmale ihrer Schulart erläutern.
- wissen über die organisatorischen Grundlagen der jeweiligen Schulart Bescheid.
- wissen, wie Teamstrukturen in ihrer spezifischen Schulart aufgebaut sind, und können diese effektiv gestalten.
- sind in der Lage, die spezifischen Prozesse ihrer Schulart zu analysieren und auf ihre Effizienz und Qualität hin zu verbessern.
- kennen die spezifischen Aufgaben und Herausforderungen im Jahresverlauf ihrer Schulart und können diese in der Planung und Umsetzung berücksichtigen.
- sind vertraut mit den gängigen Verwaltungssystemen an Schulen und können diese effizient einsetzen.

**Interaktionsorientierte Vertiefung 1****Die Teilnehmenden**

- können Unklarheiten und Fragen aus dem Modul klären und ihr Verständnis vertiefen.
- übertragen das im Modul erworbene Wissen auf praxisnahe Fallbeispiele.
- entwickeln Netzwerke durch den Aufbau von Kontakten zu anderen.
- verstehen die zentralen, im Schulsystem verbindlichen Konzepte von Schulqualität sowie die damit verbundenen Aufgaben der Schulleitung.
- haben sich mit der Gestaltung optimaler Lernbedingungen beschäftigt und die Rolle der Schulleitung in diesem Prozess reflektiert.
- können reflektieren, wie sie als Schulleitung qualitätsorientiert steuern und evaluieren.
- haben erste Umsetzungsideen für ihr Entwicklungskonzept diskutiert.

**Leistungsnachweise:**

Erledigung der Aufgabenstellungen im asynchronen E-Learning inklusive Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts, Austausch zum Entwicklungskonzept in selbstorganisierten Peergruppen und Auseinandersetzung mit weiterführender Literatur, aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen

		LV-Typ	LN	Sem.	ECTS-AP	SWS
<b>Modul 1: Schule qualitätsorientiert gestalten</b>					<b>5</b>	<b>5</b>
831VQ501x1	Qualitätsmanagement	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ501x2	Pädagogische Steuerung	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ501x3	Organisation der Schule	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ501x4	Interaktionsorientierte Vertiefung 1	UE	pi	1	0,5	1,1

<b>Kurzzeichen:</b>	<b>Modulbezeichnung:</b>				
VQ-502	Schule partizipativ gestalten				
<b>ECTS-AP:</b>	<b>Semester:</b>	<b>Dauer und Häufigkeit des Angebots:</b>			
5	1.	1 Semester, einmalig			
<b>Kategorie:</b>					
<b>Pflichtmodul</b>	<b>Wahlpflichtmodul</b>	<b>Wahlmodul</b>	<b>Basismodul</b>	<b>Aufbaumodul</b>	
x			x		
<b>Voraussetzungen für die Teilnahme:</b>					
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen					
<b>Bildungsinhalte:</b>					
<b>Personalführung</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalführung <ul style="list-style-type: none"> <li>o Grundlagen der Personalführung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirkungs- und Steuerungsebenen</li> <li>▪ Aufgaben wirksamer Führung</li> <li>▪ Management und Leadership</li> </ul> </li> <li>o Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ situative Führung</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>					

- Spezifika in der Führung von pädagogischem Personal, Verwaltungspersonal und Unterstützungspersonal
      - Führungsfunktionen und -rollen in der Schule (Lehrkräfte, Unterstützungspersonal, administrative Fachkräfte, Reinigungskräfte etc.)
      - Gender- und Diversitätskompetenz
- Personalplanung und -auswahl
  - Bedarfsplanung
  - Bewerbungsverfahren - Prozess
  - Gestaltung von Onboarding und Sozialisation
- Personalentwicklung
  - Rolle und Aufgaben der Führungskraft im Employee-Life-Cycle
  - Tools und Methoden zur Personalentwicklung
  - Durchführung und Evaluierung von Maßnahmen zur Personalentwicklung
- Schulkultur als Grundlage für Mitarbeiterbindung
  - Definition von Schulkultur
  - Einflussfaktoren auf Kultur
  - Gestaltungshebel der Schulkultur
  - wertorientierte Schulführung

### **Kommunikation und Konflikt**

- Grundmodelle der Kommunikation
  - Wahrnehmung und Wirklichkeit: selektive Wahrnehmung
  - Definition der Kommunikation: Was ist Kommunikation?
  - Einführung in wichtige Kommunikationsmodelle und Gesprächstechniken
- Schärfung und Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens
  - Reflexion des eigenen Kommunikationsstils zur Weiterentwicklung der persönlichen Kommunikationskompetenz
  - Reflexion der eigenen Triggerthemen und Entwicklung von Lösungsstrategien
  - Feedback
- Kommunikation und Mitbestimmung an der Schule
  - Kommunikationsstrukturen an der Schule innerhalb des Kollegiums und der an der Schule Beschäftigten, mit Eltern sowie Schülerinnen und Schülern
  - Grundelemente effektiver Sitzungsgestaltung

- **Konfliktmanagement**
  - o Begriffsbestimmung
  - o Konstruktivismus und Konflikte
  - o Unterscheidung zwischen verschiedenen Konfliktarten
  - o Eskalationsstufen nach Glasl
  - o Umgang mit Widerstand
  - o Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens

### **Veränderung an Schulen**

- **Schulentwicklung als Organisationsentwicklung**
  - o Schule als Organisation
  - o Dreieck der Organisationsentwicklung: Strategie, Struktur und Kultur
  - o Verständnis von Schulentwicklung als Zusammenspiel von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung
  - o Rolle der Schulleitung in der Schulentwicklung und der Schulentwicklungsberatung
  - o Schulentwicklung als kontinuierlicher Prozess (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluierung)
  - o Unterstützungsmöglichkeiten bei Schulentwicklungsprozessen
- **organisationales Lernen und Innovationskultur**
  - o organisationales Lernen als kontinuierlicher Prozess der Entwicklung
  - o Bedeutung und Methoden zur Förderung einer lernenden Organisation
  - o Zusammenspiel und Wechselwirkungen von Individuum, Team und Organisation
- **Veränderungen gestalten**
  - o Grundlagen der Veränderung
  - o Überblick über Methoden der Veränderung
  - o Umgang mit Widerstand
- **Projektmanagement**
  - o Grundlagen des Projektmanagements
  - o Instrumente und Tools

### **Interaktionsorientierte Vertiefung 2**

- Reflexion des Moduls
- Analyse von Best Practice Beispielen

- praktische Anwendungen des Erlernten
- Vernetzung unter den Teilnehmenden

Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen:

### **Personalführung**

Die Teilnehmenden

- verstehen die Grundlagen und Konzepte der Personalführung.
- entwickeln ihr persönliches Verständnis von Führung und arbeiten an ihrer Führungshaltung.
- können Zuständigkeiten im Schulteam klar definieren und sicherstellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Rolle im Team verstehen und Verantwortung übernehmen.
- verstehen den Prozess der Personalbedarfsplanung und können ihn entsprechend spezifischer Anforderungen an einer Schule umsetzen.
- können professionelle Bewerbungs- und Auswahlverfahren durchführen.
- können den Onboarding-Prozess strukturieren, um eine reibungslose Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.
- kennen den Employee-Life-Cycle.
- verstehen die Rolle der Führungskraft im Employee-Life-Cycle und können die unterschiedlichen Phasen aktiv und förderlich begleiten.
- kennen verschiedene Instrumente der Personalentwicklung und erkennen die Bedeutung der gezielten Förderung des Potenzials und der Stärken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- verstehen, wie gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Entwicklungsziele festgelegt werden können, und wissen, wie sie diese in einen kontinuierlichen Personalentwicklungsprozess einbinden können.
- beherrschen den PDCA-Zyklus (Plan - Do - Check - Act) zur Durchführung, Überprüfung und Anpassung von Entwicklungsmaßnahmen.
- verstehen die Bedeutung der Schulkultur und kennen die Gestaltungshebel, um an Schulkultur zu arbeiten.

### **Kommunikation und Konflikt**

Die Teilnehmenden

- verstehen den Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und individueller Wirklichkeitskonstruktion und wie diese die Kommunikation beeinflusst.

- kennen zentrale Kommunikationsmodelle, um zielgerichtet mit verschiedenen Akteuren zu kommunizieren.
- stärken ihre persönlichen Kommunikationsfähigkeiten und können reflektiert und gezielt auf Gesprächssituationen reagieren.
- sind in der Lage, persönliche Triggerthemen zu erkennen, emotional kontrolliert zu reagieren und schwierige Gespräche professionell zu steuern.
- verstehen Feedback als Lernchance und können konstruktives Feedback formulieren.
- erkennen relevante Kommunikationsstrukturen für die Schule.
- verstehen den Begriff „Konflikt“ und wie unterschiedliche Wahrnehmungen und subjektive Realitäten (Konstruktivismus) Konflikte beeinflussen.
- können zwischen verschiedenen Arten von Konflikten differenzieren und diese gezielt identifizieren.
- kennen die Eskalationsstufen von Konflikten und können einschätzen, in welcher Phase sich ein Konflikt befindet, um gezielt deeskalierend einzugreifen.
- verstehen den konstruktiven Umgang mit Widerständen, indem sie lernen, mit dem Widerstand zu arbeiten, anstatt ihn zu bekämpfen.
- können ihr eigenes Konfliktverhalten reflektieren und persönliche Reaktionsmuster in Konfliktsituationen erkennen.

### **Veränderung an Schulen**

#### Die Teilnehmenden

- verstehen die Schule als Organisation.
- erkennen Schulentwicklung als dynamisches Zusammenspiel von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung und verstehen ihre Rolle als Schulleitung in diesem Prozess.
- können das Dreieck-Modell zur Schulentwicklung nutzen, um strategische Schulziele zu setzen und deren Umsetzung zu steuern.
- verstehen Schulentwicklungsprozesse als kontinuierlichen Zyklus.
- kennen Unterstützungsmöglichkeiten für Schulentwicklungsprozesse und können diese abrufen.
- verstehen die Bedeutung einer lernenden Organisation und können Methoden zur Förderung von Innovationskultur und kontinuierlichem Lernen anwenden.
- wissen um zentrale Aspekte in der Gestaltung von Veränderung Bescheid.

- verfügen über Instrumente und Tools, um Veränderung zu gestalten.
- kennen die Grundlagen des Projektmanagements und wissen über Instrumente und Tools Bescheid, die dabei nützlich sind.
- wissen über die Rolle und Aufgaben einer Schulleitung im Projektmanagement an der Schule Bescheid.

### Interaktionsorientierte Vertiefung 2

- können Unklarheiten und Fragen aus dem Modul klären und ihr Verständnis vertiefen.
- übertragen das im Modul erworbene Wissen auf praxisnahe Fallbeispiele.
- entwickeln Netzwerke durch den Aufbau von Kontakten zu anderen.
- verstehen den Einfluss von Partizipation auf Schulkultur und Führung und letztlich auf die Lernbedingungen für Schülerinnen und Schüler.
- haben zentrale Elemente von Schulentwicklungsprozessen und die damit verbundenen Aufgaben von Schulleitungen reflektiert.
- können Stakeholder-Interessen erkennen und in Entscheidungsprozesse einbinden.
- haben Strategien entwickelt, um partizipative Prozesse in der Schule zu stärken.
- haben ihr Entwicklungskonzept konkretisiert und stellen die Konkretisierungen in Bezug zu den Inhalten aus Modul 2.

#### Leistungsnachweise:

Erledigung der Aufgabenstellungen im asynchronen E-Learning inklusive Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts, Austausch zum Entwicklungskonzept in selbstorganisierten Peergruppen und Auseinandersetzung mit weiterführender Literatur, aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen

		LV-Typ	LN	Sem.	ECTS-AP	SWS
<b>Modul 2: Schule partizipativ gestalten</b>					<b>5</b>	<b>5</b>
831VQ502x1	Personalführung	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ502x2	Kommunikation und Konflikt	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ502x3	Veränderung an Schulen	SE	pi	1	1,5	1,3
831VQ502x4	Interaktionsorientierte Vertiefung 2	UE	pi	1	0,5	1,1

Kurzzeichen:	Modulbezeichnung:			
VQ-503	Schule kontextbezogen gestalten			
ECTS-AP:	Semester:	Dauer und Häufigkeit des Angebots:		
5	2.	1 Semester, einmalig		
Kategorie:				
Pflichtmodul	Wahlpflichtmodul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul
x			x	
Voraussetzungen für die Teilnahme:				
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen				
Bildungsinhalte:				
<b>Governance Bildung</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- verfassungsrechtliche Grundlagen <ul style="list-style-type: none"> <li>o verfassungsrechtliche Verankerung des Schulwesens</li> <li>o Kompetenzaufteilung zwischen Bund und Ländern</li> <li>o Finanzierung des Schulwesens: vom Budget zur Lehrpersonenwochenstunde</li> </ul> </li> <li>- Aufgaben der österreichischen Schule <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ziele des Schulsystems</li> <li>o Wirkungsziele</li> <li>o Steuerung des österreichischen Schulsystems</li> <li>o Steuerungsebenen</li> <li>o Steuerungsakteure</li> <li>o Steuerungsprozesse und deren Instrumente</li> <li>o Schulautonomie: gesetzliche Rahmenbedingungen und Steuerungsmöglichkeiten auf Schulebene</li> </ul> </li> <li>- die Bildungsdirektion <ul style="list-style-type: none"> <li>o Zielsetzung und Zweck der Behörde</li> <li>o Aufbau und Ansprechpersonen</li> <li>o Bildungsregionen: Ausprägung der regionalen Vernetzung, Koordination und Steuerung</li> </ul> </li> </ul>				
<b>Schulrecht</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulorganisationsgesetz (SchOG) <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aufbau und Struktur des österreichischen Schulsystems</li> </ul> </li> </ul>				

- Typen und Arten von Schulen
- Schulunterrichtsgesetz (SchUG)
  - Rechte und Pflichten von Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften, Erziehungsberechtigten, SGA, Schulforum und Schulpartnern
  - Aufsichtspflicht
  - Unterrichtsregelungen und Maßnahmen bei Fehlverhalten
  - Umgang mit Leistungsfeststellungen und Leistungsbeurteilungen
- Schulpflichtgesetz (SchPflG)
  - allgemeine Schulpflicht und Berufsschulpflicht
  - Erfüllungsarten der allgemeinen Schulpflicht und häuslicher Unterricht
  - Verantwortung für die Erfüllung der Schulpflicht und Strafbestimmungen

### **Dienstrecht**

- Einführung in das Dienstrecht
  - Grundlagen des Dienstrechts
  - Unterschiede zwischen Beamten- und Vertragsbedienstetenverhältnissen
  - Zuordnungserfordernisse (allgemeine und spezifische Anstellungsvoraussetzungen, Quereinstieg, Sonderverträge)
  - Dienstverhältnis
- Rechte und Pflichten der Schulleitung
  - leitende Funktionen
  - Verhältnis Schulleitung – Bildungsdirektion
  - Dienstpflichten
  - Personalauswahl
  - Induktionsphase
  - Sommerschule
- Rechte und Pflichten von Lehrpersonen: Dienstpflichten von Lehrpersonen
- Rechte und Aufgabenstellungen
  - Kinderschutz
  - Gleichstellungsgesetzgebung
  - Weisungen
  - Leitung von Verwaltungspersonal sowie Freizeitpädagoginnen und –pädagogen

**Interaktionsorientierte Vertiefung 3**

- Reflexion des Moduls
- Analyse von Best Practice Beispielen
- praktische Anwendungen des Erlernten
- Vernetzung unter den Teilnehmenden

**Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen:****Governance Bildung****Die Teilnehmenden**

- wissen, wie das Schulwesen verfassungsrechtlich verankert ist.
- kennen die Kompetenzaufteilung zwischen Bund und Ländern.
- wissen, wie die Finanzierungsströme für das Schulwesen aussehen, und können das Bildungswesen als solches im Kontext der staatlichen Aufgaben einbetten.
- verstehen die Zusammenhänge zwischen rechtlichen Rahmenbedingungen und praktischen Auswirkungen im föderalen Kontext.
- kennen die Ziele des Schulsystems und können die Aufgaben der österreichischen Schule im Kontext einer Leitungsaufgabe reflektieren und deren Bedeutung für die Tätigkeit als Schulleitung verstehen.
- verstehen das Konzept der wirkungsorientierten Steuerung und sind sich des erforderlichen Beitrags von Einzelschulen zur Erreichung der Wirkungsziele bewusst.
- verstehen, in welches Gesamtsystem die Einzelschule eingebettet ist.
- kennen die verschiedenen Steuerungsebenen des Schulsystems (Bund, Land, Bildungsdirektionen, Bildungsregionen, Schulen) und relevante Steuerungsakteure in diesen Systemen (Schulerhalter, Personalabteilungen, Fachstäbe, Diversitätsmanagement etc.).
- verstehen die Steuerungsprozesse auf den verschiedenen Ebenen und können die Steuerungsprozesse in ihrem Aufgabenbereich analysieren.
- wissen über die Grundprinzipien der schulautonomen Steuerung hinsichtlich Personal, Budget und Pädagogik Bescheid und können deren Rahmen einordnen.
- verstehen die Rolle der Bildungsdirektion als Steuerungsebene der Bildungsverwaltung.
- kennen den Aufbau und Ansprechpersonen für Schulleitungen zu unterschiedlichen Anliegen in der Bildungsdirektion.
- wissen um die Rolle der Bildungsregion Bescheid.
- kennen verschiedene Akteure, die in der Bildungsregion für die Schule relevant sind.
- verstehen die Wichtigkeit von Vernetzung innerhalb der Bildungsregion.

**Schulrecht**

## Die Teilnehmenden

- kennen den Aufbau des österreichischen Schulsystems, die Rolle verschiedener Schularten und können ihre Schule im Kontext des Gesamtsystems richtig positionieren.
- verstehen die Rechte und Pflichten schulischer Akteure und können Konflikte im Schulalltag den gesetzlichen Vorgaben entsprechend klären.
- kennen die rechtlichen Grundlagen der Aufsichtspflicht und können sicherstellen, dass diese korrekt umgesetzt werden.
- können Erziehungsmittel und Erziehungsmaßnahmen rechtlich korrekt anwenden.
- verstehen die rechtlichen Vorgaben zur Leistungsfeststellung und Leistungsbeurteilung und können die Beurteilung von Schülerinnen- und Schülerleistungen transparent und rechtssicher organisieren.
- sind in der Lage, bei Widersprüchen oder Konflikten in Bezug auf die Leistungsbeurteilung kompetent und rechtskonform zu handeln.
- kennen die rechtlichen Grundlagen zur Schulpflicht und können diese korrekt anwenden.
- verstehen die Rechte und Pflichten der Schülerinnen und Schüler, der Lehrkräfte und der Erziehungsberechtigten im Rahmen des häuslichen Unterrichts.
- wissen über Maßnahmen zur Vermeidung von Schulpflichtverletzungen Bescheid und kennen die Strafbestimmungen bei Schulpflichtverletzungen.

**Dienstrecht**

## Die Teilnehmenden

- kennen die äußeren Rahmenbedingungen und die grundsätzliche Ausgestaltung eines Dienstverhältnisses.
- können verschiedene Gesetzbücher unterscheiden (VBG, LVG, BDG, LDG).
- kennen den Aufbau und die dahinterliegende Systematik sowie Verweisketten innerhalb der Gesetze.
- können selbstständig relevante Rechtsvorschriften finden und mit dem Rechtsinformationssystem umgehen.
- wissen das Vertragsbediensteten- vom Beamtenschema sowie altes und neues Dienstrecht zu unterscheiden und kennen die diesbezüglichen Beschäftigungsrahmen.
- kennen die Voraussetzungen, die als Lehrperson erfüllt werden müssen.

- kennen die wesentlichen Aufgaben und Verpflichtungen, die sich aus dem Dienstrecht für Schulleitungen ergeben.
- wissen über die Abgrenzung von Zuständigkeiten und den Dienstweg Bescheid.
- kennen die zentralen Dienstpflichten von Bundes- bzw. Landesbediensteten.
- verstehen die Rechte der Schulleitung bei der Auswahl der Lehrpersonen.
- kennen die Aufgaben der Schulleitung im Rahmen der Induktionsphase.
- kennen die Verpflichtungen der Schulleitung in der Sonderschule.
- kennen die Aufgaben und Verpflichtungen in Bezug auf das Kinderschutzkonzept und wissen über Meldepflichten an Behörden Bescheid.
- verstehen die rechtlichen Grundlagen der Gleichbehandlung.
- kennen das System der Weisungen.

### **Interaktionsorientierte Vertiefung 3**

#### Die Teilnehmenden

- können Unklarheiten und Fragen aus dem Modul klären und ihr Verständnis vertiefen.
- übertragen das im Modul erworbene Wissen auf praxisnahe Fallbeispiele.
- entwickeln Netzwerke durch den Aufbau von Kontakten zu anderen.
- können den Kontext ihrer Schule systemisch analysieren.
- haben Strategien zur Zusammenarbeit mit externen Partnern erarbeitet.
- haben sich mit den rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen auseinandergesetzt.
- haben in ihrem Entwicklungskonzept die dazugehörigen Schnittstellen dargelegt und reflektiert.

#### Leistungsnachweise:

Erledigung der Aufgabenstellungen im asynchronen E-Learning inklusive Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts, Austausch zum Entwicklungskonzept in selbstorganisierten Peergruppen und Auseinandersetzung mit weiterführender Literatur, aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen

		LV-Typ	LN	Sem.	ECTS-AP	SWS
<b>Modul 3: Schule kontextbezogen gestalten</b>					<b>5</b>	<b>5</b>
832VQ503x1	Governance Bildung	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ503x2	Schulrecht	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ503x3	Dienstrecht	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ503x4	Interaktionsorientierte Vertiefung 3	UE	pi	2	0,5	1,1

Kurzzeichen:	Modulbezeichnung:				
VQ-504	Meine Rolle als Schulleitung gestalten				
ECTS-AP:	Semester:	Dauer und Häufigkeit des Angebots:			
4	2.	1 Semester, einmalig			
Kategorie:					
Pflichtmodul	Wahlpflichtmodul	Wahlmodul	Basismodul	Aufbaumodul	
x			x		
Voraussetzungen für die Teilnahme:					
Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen					
Bildungsinhalte:					
<b>Rolle der Schulleitung</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen von Führung <ul style="list-style-type: none"> <li>o Definition und Aufgaben wirksamer Führung</li> <li>o Bedeutung von Management und Leadership in der Rolle der Schulleitung</li> </ul> </li> <li>- Führungskonzepte und deren Anwendung in der Schule <ul style="list-style-type: none"> <li>o Führungsstile und ihre Anwendung im Schulkontext</li> <li>o gesundes Führen, neue Autorität, agiles Führen, transformatives Führen etc.</li> </ul> </li> <li>- herausfordernde Führungssituationen <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kraft in der Führung</li> <li>o Tools und Begleitmaßnahmen für die Bewältigung von Herausforderungen</li> <li>o Resilienzentwicklung, Selbstmanagement und Burnout-Prävention</li> </ul> </li> <li>- Gesamtüberblick über Aufgaben und Funktionen der Schulleitung aus den bisherigen Modulen</li> </ul>					

- Konnex zum Schulleitungsprofil: Organisation führen – Menschen führen – sich selbst führen
- Schlüsselakteurin bzw. –akteur in der Verschränkung von Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung
- Schlüsselposition im Qualitätsmanagement der Schule
- zentrale Kommunikatorin bzw. zentraler Kommunikator nach innen und außen
- Nutzerin bzw. Nutzer von Freiheiten der Schulautonomie
- wesentliche Akteurin bzw. wesentlicher Akteur bei der Entwicklung eines positiven Schulklimas und einer passenden Schulkultur
- Initiatorin bzw. Initiator einer Schule als lernende Organisation mit konstruktiver Fehlerkultur

### **Bewerbung als Schulleitung**

- Grundlagen der Bewerbung für eine Schulleitungsposition
  - Überblick über das Bewerbungsverfahren
  - Anforderungen an Schulleitungen
  - Unterstützungsmöglichkeiten im Bewerbungsprozess (Coaching etc.)
- Entscheidung zur Bewerbung
  - interne Faktoren
  - externe Faktoren
- Bewerbungsunterlagen
  - Analyse von Ausschreibungstexten
  - Erarbeitung von Bewerbungsunterlagen
- Anhörungsverfahren
  - externe Personalberatung
  - Begutachtungskommission
  - mögliche schulinterne Anhörung
- eigenes Entwicklungskonzept für eine Schule: Finalisierung des eigenen Entwicklungskonzepts zur Bewerbung

### **Mein Führungsverständnis**

- Funktionsbewusstsein und Verständnis der Führungsrolle
  - Reflexion des Aufgabenprofils und der damit verbundenen Verantwortungen

- Reflexion und Verständnis des Systems sowie der damit verbundenen Umwelten
- Spannungsfeld zwischen Verwaltung und pädagogischer Leitung
- Reflexion der eigenen Rolle und persönlichen Wirksamkeit
  - Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen
  - Erkennen der eigenen Potenziale und Grenzen
  - von der Rolle der Lehrkraft zur Führungskraft
  - Selbstwahrnehmung vs. Fremdwahrnehmung
  - Methoden und Tools zur Unterstützung der Selbstreflexion
- Entwicklung eines eigenen Führungsprofils
  - Arbeiten am eigenen Führungsverständnis
  - Entwicklung von Visionen und Zielen
  - Reflexion von Sinn und Werteorientierung

Erwartete Lernergebnisse und Kompetenzen:

### **Rolle der Schulleitung**

Die Teilnehmenden

- verstehen, was wirksame Führung bedeutet, und kennen die Aufgaben von Management und Leadership in der Rolle der Schulleitung.
- kennen verschiedene Führungsstile und Prinzipien von Führen und können diese situationsgerecht und gezielt im Schulkontext anwenden.
- kennen geeignete Tools und Begleitmaßnahmen, um herausfordernde Führungssituationen zu meistern.
- wissen über die Bedeutung von Resilienz Bescheid und haben Selbstmanagementfähigkeiten entwickelt, um herausfordernde Führungssituationen zu bewältigen.
- sind in der Lage, ihre eigene emotionale und physische Gesundheit durch Burnout-Prävention zu schützen.
- haben einen Gesamtüberblick über die Aufgaben und Funktionen von Schulleitungen entlang der bisherigen Module und erkennen die Schlüsselrolle von Schulleitungen.

### **Bewerbung als Schulleitung**

Die Teilnehmenden

- verstehen den Ablauf eines typischen Bewerbungsverfahrens für eine Schulleitungsposition und kennen die wichtigsten Schritte.

- kennen die Anforderungen und Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber für Schulleitungspositionen.
- kennen verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten wie Coaching oder Mentoring, um den Bewerbungsprozess gezielt zu verbessern.
- wissen über interne und externe Faktoren bei der Entscheidung zur Bewerbung Bescheid.
- können Ausschreibungstexte analysieren.
- kennen die zentralen Anforderungen an Bewerbungsunterlagen.
- kennen die verschiedenen Anhörungsverfahren und wissen, wie sie sich darauf vorbereiten können.
- haben ein individuelles Entwicklungskonzept entwickelt, das ihre Führungskompetenzen, Schulentwicklungsvisionen und Eignung für die Position überzeugend darstellt.

### **Mein Führungsverständnis**

#### Die Teilnehmenden

- reflektieren das Aufgabenprofil als Schulleitung und verstehen die damit verbundenen Verantwortungen im Schulmanagement und der pädagogischen Leitung.
- erkennen und verstehen die strukturellen und systemischen Rahmenbedingungen ihrer Schule sowie die externen Umwelteinflüsse und deren Auswirkungen auf die Schulleitung.
- haben ihre eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf die Führungsrolle analysiert und können die Erkenntnisse zur persönlichen Weiterentwicklung nutzen.
- erkennen ihre individuellen Potenziale und Grenzen in der Führungsarbeit und können gezielt Maßnahmen zu Weiterentwicklung einleiten.
- verstehen den Übergang von der Rolle der Lehrkraft zur Führungskraft und reflektieren die damit verbundenen neuen Herausforderungen und Verantwortungen.
- erkennen die Unterschiede zwischen Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung und lernen, wie sie in diesem Zusammenhang Feedbackprozesse nutzen können.
- kennen Methoden und Tools zur Selbstreflexion, um ihre Führungsrolle regelmäßig überprüfen und verbessern zu können.
- haben ein eigenes Führungsverständnis entwickelt, das auf ihren individuellen Stärken, Erfahrungen und Zielen basiert.
- haben persönliche Visionen und Führungsziele erarbeitet, die sowohl auf die eigene Entwicklung als auch auf die langfristige Schulentwicklung ausgerichtet sind.
- erkennen ihre eigenen Werte und deren Bedeutung für ihr Führungsverhalten.

- haben ihr Entwicklungskonzept finalisiert und Feedback erhalten.
<b>Leistungsnachweise:</b>
Erledigung der Aufgabenstellungen im asynchronen E-Learning inklusive Erarbeitung eines Entwicklungskonzepts, Austausch zum Entwicklungskonzept in selbstorganisierten Peergruppen und Auseinandersetzung mit weiterführender Literatur, aktive Mitarbeit in den Präsenzphasen

		LV-Typ	LN	Sem.	ECTS-AP	SWS
<b>Modul 4: Meine Rolle als Schulleitung gestalten</b>					<b>4</b>	<b>4,8</b>
832VQ504x1	Rolle der Schulleitung	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ504x2	Bewerbung als Schulleitung	SE	pi	2	1,5	1,3
832VQ504x3	Mein Führungsverständnis	UE	pi	2	1	2,2

## 7. Prüfungsordnung

### 7.1 Geltungsbereich

Die Prüfungsordnung umfasst hochschullehrgangsspezifische Regelungen für das vorliegende Curriculum. Darüberhinausgehende allgemeine Bestimmungen sind der Prüfungsordnung für Hochschullehrgänge, veröffentlicht im Mitteilungsblatt der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg idgF, zu entnehmen. Diese Prüfungsordnung gilt für alle Hochschullehrgänge gemäß § 39 Hochschulgesetz 2005 idgF an der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg.

### 7.2 Abschluss des Hochschullehrgangs und Höchststudiendauer

Der erfolgreiche Abschluss des Hochschullehrgangs erfolgt durch den positiven Abschluss aller Lehrveranstaltungen der Module. Gemäß § 39 Abs. 6 HG ist als Höchststudiendauer die folgende vorgesehen: die mindestens vorgesehene Studienzeit zuzüglich zwei Semester.

## 8. Inkrafttreten

Diese Verordnung tritt nach der Veröffentlichung im Mitteilungsblatt der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg mit 01. Oktober 2025 in Kraft.

Feldkirch, am 23. September 2025

Für das Rektorat