



Pädagogische
Hochschule
Steiermark

Zwischen Leadership, Management und Selbstführung

Unterstützungsangebote für Schulleitungen und Führungskräfte
in Bildungsorganisationen – Schuljahr 2023/24



IMPRESSUM

Medieninhaberin, Herausgeberin und Verlegerin: Pädagogische Hochschule Steiermark, Hasnerplatz 12, 8010 Graz
Redaktion und Layout: Institut für Educational Governance | Olivia de Fontana, Brigitte Pelzmann, Gerald Raser
Cover: Lore Samhaber
Fotos: fiedlerphoto.com, Foto Cover: derferder
Graz © Mai 2023

Vorwort

Durch die laufenden Veränderungen in der Bildungslandschaft ist die Fort- und Weiterbildung von Schulleitungen und Lehrer*innen ein wesentliches Handlungsfeld zur Entwicklung von Schulen und eine bedeutende Möglichkeit zur bildungspolitischen Intervention zur Verbesserung von Schul- und Unterrichtsqualität.

Sie als Schulleitungsperson haben zentrale Bedeutung für die Qualität Ihrer Schule. Ihr Führungsverhalten beeinflusst die Schulorganisation, die Schulkultur, Lehr-Lern-Arrangements und in letzter Konsequenz die Leistungen von Schüler*innen.

Auf einen Blick erhalten Sie die Angebote der Pädagogische Hochschule Steiermark, die unter anderem auch auf Anregungen aus den im Frühjahr 2023 durchgeführten Regionalkonferenzen in den einzelnen Bildungsregionen zusammengestellt wurden.

Durch den erweiterten Spielraum der Autonomie, aber auch durch gesellschaftliche Entwicklungen sind die Anforderungen an Sie immens gestiegen: Herausforderungen werden sichtbar z. B: durch Lehrer*innenmangel, Aufnahmeverfahren, unterschiedliche Zielgruppen (Quereinsteiger*innen, Sondervertragslehrer*innen, Studierende mit Ausbildungsverträgen), die Implementierung der neuen Lehrpläne etc.

Die PH Steiermark freut sich, Ihnen ein vielseitiges und abwechslungsreiches Angebot vorlegen zu können. Sehr gerne reagieren wir auch flexibel mit zusätzlichen Angeboten je nach Bedarf. Bitte wählen Sie aus!

Wir freuen uns sehr auf Ihr Interesse an unserem Bildungsangebot.

HS-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Regina Weitlaner, Vizerektorin für Studium und Lehre

ILⁱⁿ Prof.ⁱⁿ Mag.^a Brigitte Pelzmann, Leiterin des Instituts für Educational Governance

Institut für Educational Governance

Governance bedeutet, nicht nur, innerhalb eines Systems zu denken, sondern die relevanten Umgebungen und deren Einflüsse und Handlungsstrukturen nicht nur zu bedenken, sondern auch aktiv einzubinden und zu nutzen.

Das Institut für Educational Governance bietet schulischen Führungskräften Fort- und Weiterbildung entlang der Säulen des Schulleiterprofils an, die sich an den modernen Anforderungen an Governance, Steuerung und Führung orientieren. Der Fokus liegt dabei auf Professionalisierung, Steuerung von Qualität am Schulstandort und Leadership.

Die systemischen Schulentwicklungsberater*innen des Teams begleiten Schulen bei der Planung, Entwicklung, Umsetzung und dauerhaften Verankerung ihrer Vorhaben in der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung mit dem Ziel, an die Eigenlogik ihres Systems anzuknüpfen, den Aufbau interner Strukturen zur Problemlösung und die Selbstentwicklung der Organisation zu unterstützen.

Das Team des Instituts leitet Projekte der Entwicklungsbegleitung der allgemein- und berufsbildenden Schulqualität und führt fachspezifische Forschung und Entwicklung durch. Die Kompetenzstellen für SCHILF/SCHÜLF und das Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen sind hier angesiedelt.

Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen

Im Zentrum für Führungskräfte legen wir den Fokus auf die Führungskraft als Ganzes. Wir unterstützen Sie dabei, die herausfordernde Balance zwischen professioneller Rolle und Ihrer Person zu halten: die Aufgabe, in der Funktion zu handeln und gleichzeitig zu verstehen, dass es in der Führung die ganze Person braucht. Sie als Führungskraft bekommen ständig neue und verschiedenste Bälle zugeworfen. Damit zu jonglieren – welche behalten, von welchen sich trennen, welche zurückspielen – gelingt leichter, wenn Sie Ihre Balance gefunden haben und halten können. Wir unterstützen Sie dabei.

Was du tust, zieht Kreise

Wer führt, muss sich mit den eigenen Erfahrungen und Handlungsmustern auseinandersetzen, um ein Verständnis für sich selbst zu entwickeln. Führung braucht Resonanz mit sich selbst, mit den Personen, die man führt, mit der Organisation.

Das Zentrum orientiert sich an einem systemischen Führungsverständnis und sieht seine Aufgabe in der Unterstützung von Führungskräften in Bildungsorganisationen im Bereich der Personal Mastery. Die teilweise exklusiven und unkonventionellen Angebote werden alle sorgsam mit Bedacht auf die kostbaren Zeitressourcen von Führungskräften ausgewählt und gestaltet.



Foto: fiedlerphoto.com

Übersicht

In dieser Publikation finden Sie eine Übersicht über die Angebote, mit denen die Pädagogische Hochschule Steiermark Sie, die Schulleiter*innen und Führungskräfte der steirischen Bildungsorganisationen, unterstützt. Die Gliederung orientiert sich nach den drei großen Bereichen „Sich selbst führen“, „Menschen führen“ und „Organisationen führen“. Diese drei Themenbereiche bilden auch die Struktur im Schulleitungsprofil, welches durch das BMBWF zur Verfügung gestellt wird.

In jedem Bereich finden Sie einen Artikel, der sich mit der Thematik befasst und der auch auf der Website des Zentrums für Führungskräfte in Bildungsorganisationen (FiBO) neben weiteren Artikeln publiziert wurde. Im Anschluss bekommen Sie verschiedene Angebote wie Seminare, Workshops und spezielle Formate wie Beratung und Systemische Strukturaufstellungen im Überblick: Alle diese Angebote richten sich speziell an Sie, verehrte Führungskräfte, um Sie in Ihrer wichtigen Arbeit zu unterstützen.

Inhalt

Vorwort	2
Institut für Educational Governance	2
Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen	3
Übersicht.....	3
Inhalt.....	4
Das Verständnis von Führung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark.....	5
Sich selbst führen	8
Blickwechsel – Wohin Führungskräfte schauen ist nicht egal	9
Angebote im Bereich Sich selbst führen	11
Teamcoaching und Consulting.....	12
Menschen führen	13
Führen in diffizilen Situationen –	14
Nicht der Wind, die Stellung der Segel bestimmen den Kurs!.....	14
Angebote im Bereich Menschen führen	16
Strukturaufstellungen	17
Organisation führen	18
Nachhaltigkeit und Klimaschutz an Schulen.....	19
Angebote im Bereich Organisationen führen	22
Denkräume	24
Schulentwicklungsberatung	25
QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen	26
Schulinterne und schulübergreifende Fortbildung.....	27
Hochschullehrgänge	28

Das Verständnis von Führung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark

Die Macht von Struktur und Kommunikation als Fokus der Professionalisierung von Führungspersonen in Bildungsorganisationen

Olivia de Fontana

Systemisches Führungsverständnis in der Lehre der PH Steiermark

„Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen absichtliche, soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt“ (Wegge & Rosenstiel, 2004). Wenn wir am Institut für Educational Governance von Führung als sozialem Beeinflussungsprozess sprechen, so tun wir das in einem systemtheoretischen Verständnis (Simon, 2009). Die ständige Erneuerung und Selbstorganisation (Autopoiesis) von lebenden Systemen erfordert einen anderen Blick auf Führung, ebenso wie die rasante Veränderung der Umwelten aller Organisationen, denn mechanistische Managementkonzepte greifen in hochkomplexen Umgebungen zu kurz.

Systemisches Führungsverständnis verabschiedet sich von der Illusion der absoluten Steuerbarkeit von lebenden Systemen und setzt stattdessen auf deren Selbststeuerungskompetenz (Arnold, 2016). Die beiden großen Instrumente zur Beeinflussung von sozialen Systemen sind Strukturen und Kommunikation, um Einzelpersonen, Teams und die Gesamtorganisation durch Perturbationen in Bewegung zu setzen (Schiersmann & Thiel, 2014). Dabei beziehen wir uns in den Konzeptionen von Angeboten unter anderem auf Königswieser & Exner (2004), Seliger (2014) und Grossmann et al. (2015).

Führung als zentraler Faktor für Schulqualität

Führung im Sinne von Schulleitungshandeln stellt einen zentralen Faktor für Schulqualität dar, wie zahlreiche Studien belegen (Hallinger & Heck, 1998; Huber & Muijs, 2010; Lohmann, 2013; Hostettler & Windlinger, 2016). Die Ansprüche an gute Schule und somit gute Schulleitung steigen in dem sich rasant verändernden Umfeld in Hinblick auf den Auftrag an Schule (§ 2 des SCHOG „Zielparagraf“) im Kontext Neuer Steuerung und Autonomie. Neue Steuerungskonzepte folgen einer Logik evidenzbasierter Qualitätssicherung und -entwicklung. Zentral vorgegebene Benchmarks sollen auf individuell angepasstem Weg erreicht werden, wofür auch Rechenschaftspflicht vorliegt (Brauckmann et al., 2019). Die organisationale Verfasstheit von Schule als *professional buerocracy* (Mintzberg, 1979) und die Tatsache, dass Schulleiter/innen tendenziell Organisations- und Personalführung herausfordernder finden als die eigene pädagogische Arbeit (Brauckmann, 2018), verlangen nach einem reflexiven Diskurs von Rollen- wie auch Funktionsverständnis. Das Schulleitungsprofil (BMBWF, 2019) bietet diesbezüglich Orientierung.

Besonders relevant für Führungskräfte ist in dieser Hinsicht die professionelle Auseinandersetzung im Bildungssystem mit Wandel und Veränderung. Schulen sind massiv gefordert, wenn es um die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags in der sich rapide ändernden Welt geht. Daher müssen sich deren Führungskräfte der komplexen Herausforderungen bewusst sein, um Kohäsion statt Brüchigkeit und Kooperation statt Konkurrenz zu fördern (Scharmer, 2020).

Hochschullehrgänge zur Weiterbildung von Schulleiterinnen und -leitern

Die hohen Erwartungen an Schulleiter/innen bedeuten, dass alle Angebote, die sich an Führungskräfte oder Funktionsträger/innen (Qualitätsbeauftragte, Administration etc.) richten, die Komplexität der Anforderungen abbilden und dabei Unterstützung anbieten.

In diesem Sinn ist die Vorqualifikation im Rahmen des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen“ konzipiert. Sie versteht sich als Vorbereitung auf eine mögliche zukünftige Schulleitungsaufgabe. Die strukturelle Verankerung von systematischer Reflexion von Rolle, Aufgaben und Funktion von Schulleitung als Profession zieht sich durch alle Lehrveranstaltungen. Als Instrumente der Führung setzen wir auf Struktur und Kommunikation. Eine erste wissenschaftliche qualitative Analyse des Pilotdurchgangs (de Fontana, 2020) zeigt erfreuliche Ergebnisse in der Selbsteinschätzung der Wirkung auf das eigene Lernen und Handeln der Absolventen und Absolventinnen. Die Vorqualifikation stößt auf reges Interesse: Bereits im zweiten Studienjahr, in dem der Hochschullehrgang angeboten wurde, nahmen an die 100 Personen teil, wobei aufgrund limitierter Ressourcen viele Bewerber/innen abgewiesen werden mussten.

Führungskräfte, die bereits ihre Funktion ausüben, werden durch den Hochschullehrgang „Schulmanagement für Schulleiter und Schulleiterinnen aller Schultypen“ begleitet und unterstützt. Die PH Steiermark beschritt hier schon vor langer Zeit den innovativen Weg, schultypenübergreifend zu arbeiten. Heute gilt diese Empfehlung bundesweit, da Vernetzung, Perspektivenwechsel und Kenntnis von anderen Strukturen als essenziell für systemische Führung erkannt wurden. Im Regelfall starten pro Studienjahr zwei Hochschullehrgänge, was bedeutet, dass jährlich etwa 50 Schulleiter/innen diese gesetzlich verpflichtende Weiterbildung abschließen.

Die Angebote des Instituts für Educational Governance in der Fortbildung fokussieren auf Person, Teamstrukturen sowie organisationale Veränderungsfähigkeit: Neben Selbstführung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung nimmt Qualitätsentwicklung eine zentrale Rolle ein. Dafür bietet das Institut einen Hochschullehrgang, aber auch Prozessbegleitungen für Führungskräfte und deren Teams an.

In den letzten Jahren gab es eine intensive Kooperation mit dem OEAD (vormals KulturKontakt Austria). Zwei große Leadership-Projekte in der Ukraine und in Serbien, Montenegro und Bosnien-Herzegowina flossen in jeweils nationale Curricula ein, die Schulleiter/innen und deren Qualifizierung betreffen. In diesen Kooperationsprojekten wurde mit Verantwortlichen der jeweiligen Bildungssysteme (Mitglieder der Bildungsministerien, Rektorate von Universitäten und Hochschulen, Leiter/innen von Bildungseinrichtungen im tertiären Bereich sowie Schulleiter/innen) gearbeitet.

Bündelung der Expertise an der PH Steiermark im Führungskräftezentrum

In hochkomplexen Umgebungen brauchen Führungskräfte auch Angebote, die sie in ihrer Verantwortung unterstützen und ihnen die Gelegenheit geben, sich untereinander professionell auszutauschen. Für das kommende Studienjahr ist an der PH Steiermark die Entwicklung eines Führungskräftezentrums geplant, welches Führungskräfte in Bildungsorganisationen mit attraktiven Angeboten unterstützen wird. Vor allem der Bereich des virtuellen Consultings und das Format der systemischen Strukturaufstellung sollen dabei wirksam werden.

Literatur

- Arnold, R. (2016). *Das Santiago Prinzip. Systemische Führung im Lernenden Unternehmen. systememia – Systemische Pädagogik. Bd. 2.* Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Brauckmann, S. (2018). Zu Risiken und Nebenwirkungen von Schulautonomie lesen Sie ... – Befunde aus der SHaRP-Studie. *Autonomie in Unterricht & Schule, 15*, 2–5.
- Brauckmann, S., Böse, S., Wagner-Herrbach, C. & Warwas, J. (2019). *Schulleitungshandeln und Schulentwicklung im Kontext Neuer Steuerungskonzepte.* Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/335893426_Schulleitungshandeln_und_Schulentwicklung_im_Kontext_Neuer_Steuerungskonzepte [17.11.2019].
- de Fontana, O. (2020). Schulen professionell führen – oder: Kann man Führung lernen? *Erziehung und Unterricht 2020, 1+2*, 167–175.
- Grossmann, R., Bauer, G. & Scala, K. (2015). *Grundlagen der Organisationsentwicklung.* Heidelberg: Carl Auer.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement, 9*, 157–191.
- Hostettler, U. & Windlinger, R. (2016). Schulleitung – Profession und Forschung. In H. Hofmann, P. Hellmüller, & U. Hostettler (Hrsg.), *Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxishilfen* (S. 12–22). Bern: hep verlag.
- Huber, S. G., & Muijs, D. (2010). School Leadership Effectiveness: The Growing Insight in the Importance of School Leadership for the Quality and Development of Schools and Their Pupils. In S. Huber (Hrsg.), *Studies in Educational Leadership, 10. School Leadership – International Perspectives*, (S. 57–77). Dordrecht: Springer Science+Business Media B.V.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2004). *Systemische Intervention.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lohmann, A. (2013). *Effektiv Schule führen. Wie Schulleitungshandeln die Schul- und Unterrichtsqualität steigert.* Köln: Link.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations.* London: Pearson.
- Scharmer, O. (2020). *Theorie U - Von der Zukunft her führen.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Schiersmann, C. & Thiel, H-U. (2014). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Auflage.* Wiesbaden: Springer.
- BMBWF (2019). *Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln.* Verfügbar unter: https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?article_id=9&type=neuerscheinungen&pub=758 [24.09.2020].
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung.* Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
- Simon, F. (2009). *Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie.* Heidelberg: Carl Auer.
- Wegge, J. & Rosenstiel, L. von. (2004). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie. 3. Auflage* (S. 475–512). Bern: Hans Huber.
- Windlinger, R. & Hostettler, U. (2014). *Schulleitungshandeln im Kontext: Zum Stand der geleiteten Schulen im Kanton Bern aus der Perspektive der Schulleitenden, der Lehrpersonen und der Kollegien.* Bern: hep verlag.

Dieser Artikel erschien erstmals im Hochschulbericht der PH Steiermark 2021 und wurde für diese Publikation überarbeitet.

Sich selbst führen



Foto: RaEng Publications / Pixabay

Selbstführung bezieht sich auf die Fähigkeit, die eigene Motivation, Emotionen, Gedanken und Handlungen zu erkennen, zu steuern und zu entwickeln, um persönliche und berufliche Ziele zu erreichen. Vor allem im Bildungsbereich ist Selbstführung extrem wichtig, um effektiver und empathischer agieren zu können.

In Schulen hilft Selbstführung Lehrenden, Lernenden und Verwaltungspersonal, sich beständig mit den aktuellen Herausforderungen auseinanderzusetzen, z.B.:

- Digitalisierung: Die Digitalisierung hat Bildungseinrichtungen verändert und neue Möglichkeiten wie Online-Lernen und digitale Klassenzimmer geschaffen. Selbstführung ist entscheidend, um die eigene Lernkurve bei der Nutzung neuer Technologien zu bewältigen und digitale Kompetenzen effektiv zu nutzen, zu beschreiben und deren Wichtigkeit zu vermitteln.
- Wachsender Druck: Selbstführung hilft, Stress abzubauen und ein Gleichgewicht zwischen persönlichen und beruflichen Anforderungen zu finden.
- Inklusion und Diversität: Schulen und Hochschulen müssen heute inklusiver und diverser sein, um den Bedürfnissen aller Lernenden gerecht zu werden. Selbstführung ermöglicht es, Empathie und Offenheit für unterschiedliche Perspektiven zu entwickeln und eine förderliche Lernumgebung für alle zu schaffen.

Durch Selbstführungskompetenzen können alle Beteiligten besser zusammenarbeiten, sich an wandelnde Bildungslandschaften anpassen und den Erfolg von Bildungseinrichtungen fördern.

Blickwechsel – Wohin Führungskräfte schauen ist nicht egal

Führungskräfte beeinflussen durch ihr eigenes Handeln massiv die Entwicklung von Zusammenarbeit, Kommunikation, Organisationsstrukturen und schlussendlich auch Problemlösungsstrategien. Gerade in herausfordernden Situationen ist der Fokus auf Ressourcen manchmal schwer, aber dafür umso wichtiger.

Führungskraft im Fokus

Führungskräften kommt gerade in Zeiten massiver Veränderung besondere Bedeutung zu. „Sie setzen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Neuen und setzen neue Lösungen in Kraft.“ (Grossmann, Bauer & Scala, 2015, S. 43). Als Führung wird hier „der Prozess einer wirksamen Beziehung zwischen ‚Führer/innen‘ und Geführten, die reale Veränderungen beabsichtigen und ihre Absichten reflektieren“ verstanden (Rauch, 2003, S. 17). In diesem Sinn von Führung geht es beim Handeln von Schulleiterinnen und Schulleitern darum, in erster Linie auf die Haltung zu achten, die durch jegliche Art der Kommunikation transportiert wird: Sie als Führungskraft stehen ständig unter Beobachtung und haben dadurch auch die Möglichkeit, richtungsweisende Impulse zu setzen und die Organisationskultur nachhaltig zu beeinflussen!

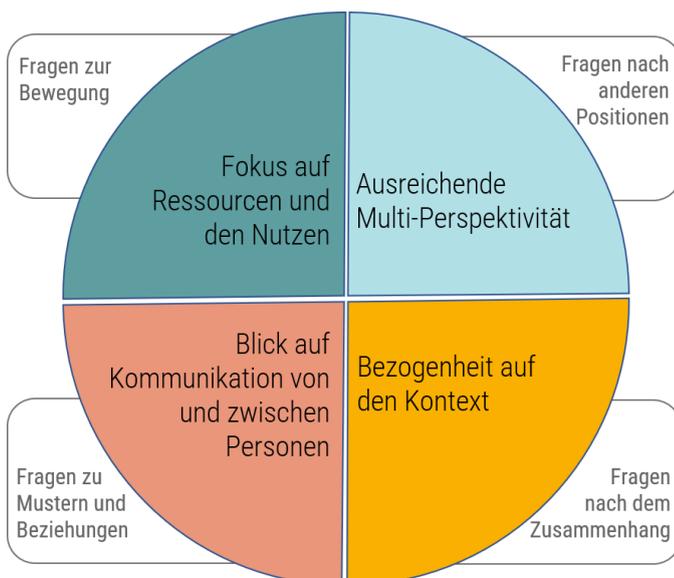


Abbildung 1: Nützliche systemische Sichtweisen (vgl. Boos)

Spielräume beginnen im Innen

Führungskräfte beeinflussen durch ihr Handeln massiv die Entwicklung von Kommunikations-, Organisations- und Teamstrukturen, sowie natürlich auch Problemlösungsstrategien. Gerade in herausfordernden Situationen ist der Fokus auf Ressourcen manchmal schwer, aber dafür umso wichtiger, um sich nicht selbst nicht in einer Problemtrance zu verfangen und andere dabei vielleicht mitzunehmen.

Förderliche Betrachtungsweisen bei auftretenden Schwierigkeiten oder komplexeren Konflikten wählen handlungs- und nutzenorientierte sowie multiperspektivische Fragestellungen.

Sie als Führungskraft kostet es nichts als die bewusste Entscheidung, beim Analysieren von herausfordernden Situationen und beim Setzen von Interventionen systemisch zu denken und nachzufragen.

Fragen Sie nach Beziehungen und Umwelt ...

Es kann bei der Analyse von komplexen Situationen sehr erhellend sein, das Augenmerk zu Beginn immer auf die Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt zu richten und die Frage nach dem Kontext und Beziehung zu stellen. Wenn man sich mit möglichen Korrelationen zwischen auftretenden Phänomenen in relevanten Umwelten und der eigenen Organisation auseinandersetzt, eröffnen sich unter Umständen neue Perspektiven und Zusammenhänge. Hilfreiche Fragen können sein: „Was hat die spezielle Situation mit unserer Umgebung A (B, C ...) zu tun?“ oder „Was spiegelt sich hier im Kleinen wider, das auch in der Umgebung A (B,C, ...) zu beobachten ist?“

Lenken Sie den Fokus auf Ressourcen und den Nutzen ...

In Situationen, in denen man als Führungskraft mit wenig zufriedenstellenden Rahmenbedingungen konfrontiert ist, führt Handeln meist dann zum Erfolg, wenn man den Blick dorthin lenkt, wo der eigene Handlungsspielraum gegeben ist. Außerdem eröffnet sich durch den ressourcenorientierten Blick auf eine unangenehme Situation die Möglichkeit, diese als neue Chance zu sehen, zu der es sonst nicht gekommen wäre. Mögliche Fragestellungen: „Inwiefern können wir die Situation für unsere Schule nützen?“ oder „Was ist denn das Gute am Schlechten, was hat sich dadurch in Bewegung gesetzt?“

Beachten Sie Kommunikation und Muster...

Gerade in Konflikt- bzw. Dilemmata-Situationen kann es nützlich sein, den Blick nicht in erster Linie auf handelnde Personen zu legen, sondern auf deren Kommunikation. Indem man nicht nach richtig oder falsch sucht, sondern nach dem möglichen Nutzen, den eine Handlung unter bestimmten Bedingungen haben könnte. „Was bewirkt A durch sein Verhalten gegenüber B bei C? Durch welche Handlungen könnte A das noch erreichen?“ oder „Welche Funktion erfüllt das Verhalten noch? Und welche noch?“ können spannende Fragen sein und verborgene Muster oder Bedürfnisse ins Licht rücken.

Nutzen Sie bewusst mehrere und unterschiedliche Perspektiven ...

Durch das Hereinholen möglichst vieler Sichtweisen zu einem Thema kann man bewusst und gezielt einseitigen Entwicklungen entgegensteuern. Andere Perspektiven eröffnen neue Horizonte, - meistens sogar solche, die man selbst nicht gesehen hätte. Darüber hinaus wird man dadurch vor dem Glauben bewahrt, es gäbe zu jedem Problem nur eine Sicht der Wirklichkeit. Nützliche Fragestellungen: „Wer sieht das Problem noch so? Und wer sieht es anders?“ oder „Wenn wir uns selbst beim Bearbeiten des Problems zusehen, was fällt uns dabei auf?“

Das eigene Tun beobachten

Bei der Steuerung und Weiterentwicklung des eigenen Schulstandortes in unserer hoch-komplexen und volatilen Umwelt braucht es nicht nur kompetente, sondern auch gelassen und weise agierende Führungskräfte. Diese handeln einerseits professionell im Sinne von Management, aber auch in Hinblick auf Leadership: Sowohl die Entwicklung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als auch die Steuerung von Organisationsprozessen sind in letzter Konsequenz nur möglich, wenn die Selbstführung immer wieder ganz bewusst im Blickwinkel des eigenen Tuns steht. Erinnern Sie sich daran, welche Entscheidungsspielräume Sie haben und denken Sie daran, welche Wirkmacht Sie durch Ihre Entscheidungen auf unzählige Menschen in Ihrem Einflussbereich zu haben!

Literatur

Boos, F. & Mitterer, G. (2014). Einführung in das systemische Management. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Grossmann, R., Bauer, G. & Scala, K. (2015) Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Rauch, F. (2003). Schulleitung im Kontext aktueller Entwicklungen: Rollenbilder und Qualifikation. In F. Rauch & C. Biott (Hrsg.) Schulleitung. Rahmenbedingungen, Anforderungen und Qualifikation aus internationaler Perspektive. Innsbruck: Studienverlag, S. 13-64.

Zur Autorin/Zum Autor

Olivia DE FONTANA arbeitet als systemische Beraterin, Führungskräfte-Trainerin und Lehrende in der Erwachsenenbildung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark und leitet das Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen (FiBO). In nationalen und internationalen Kontexten entwickelt sie Curricula für Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.

Angebote im Bereich Sich selbst führen

Fortbildungen

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF92	Werte im Fokus - Führung in herausfordernden Zeiten	16	30.11.2023 01.12.2023	Das Eisenberg
6718KK22a	Mentale Stärke für schulische Führungspersonen	16	11.12.2023 12.12.2023	Boutique Hotel Erla
6718KK22b	Mentale Stärke für schulische Führungspersonen	16	13.12.2023 14.12.2023	Boutique Hotel Erla
6718FIBO08	FIBO Workshop - Recht anschaulich	4	wird bekannt gegeben	Online
6718DF06a	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	08.11.2023 09.11.2023	Das Eisenberg
6718DF06b	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	20.11.2023 21.11.2023	Das Eisenberg
6718DF06c	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	11.12.2023 12.12.2023	Der Thaller
6718KK01e	Berufslaufbahn schulische Führungskraft? Für bereits aktive Schulleiter:innen	6	13.11.2023	Online
6718DF10a	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	10.10.2023 11.10.2023	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF10b	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	09.02.2024 10.02.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark

Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2024

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718KK05	"Führungs-Kraft-Tankstelle" - Balance halten in Zeiten des Changes	16	16.04.2024 17.04.2024	Klugbauer
6718FIBO18	FIBO Workshop - Recht anschaulich	4	wird bekannt gegeben	Online
6718DF06d	Führung, Führungsverständnis und Führungsaufgaben - Schulen professionell führen	16	03.06.2024 04.06.2024	Der Thaller
6718KK01f	Berufslaufbahn schulische Führungskraft? Für bereits aktive Schulleiter:innen	6	wird bekannt gegeben	Online
6718DF10c	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	18.03.2024 19.03.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF10d	Gender und Diversity im Kontext Schule: Vielfalt. Recht. Verständlich - Eine konstruktive Auseinandersetzung	16	11.04.2024 12.04.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark

Teamcoaching und Consulting



Foto: fiedlerphoto.com

Verbindungen zu halten gehört zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft. In einer Zeit der rasend schnellen Veränderung und vor allem in fordernden Situationen ist dies manchmal besonders herausfordernd. Um mit den eigenen Ressourcen gut haushalten zu können sind eine reflektierende Grundhaltung und professioneller Austausch wichtig und nötig. Beratung, und Consulting bieten die Möglichkeit, sich auf Augenhöhe austauschen zu können und in einem geschützten professionellen Rahmen Beratung in Anspruch zu nehmen. Wir bieten diese punktuellen Beratungen für Sie als Führungskraft in einer Bildungsorganisation kostenfrei an; Bitte melden Sie sich direkt bei olivia.defontana@phst.at oder fibo@phst.at.

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO04	FiBO Teamcoaching und Consulting	12	nach Vereinbarung	Online

Vorschau Lehrveranstaltungen im Sommersemester – buchbar ab Jänner 2024

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO05	FiBO Teamcoaching und Consulting	12	Nach Vereinbarung	Online

Leiterin einer Volksschule

„Die Einzelcoachings waren eine große Bereicherung für meine schulischen Tätigkeiten und meine persönliche Entwicklung. Immer wieder gaben mir die Termine neue Denkanstöße und brachte mich dazu Veränderungen anzugehen und neue Dinge auszuprobieren. Die Atmosphäre war stets wertschätzend, empathisch, offen und freundlich.“

Menschen führen



Foto: RaEng Publications / Pixabay

In Österreich sind Schulleiter*innen für die Führung einer Schule verantwortlich, die in vielen Fällen als „Expertenorganisation“ betrachtet werden kann. Hier arbeiten professionelle Fachleute (Lehrkräfte) mit spezialisiertem Wissen und hoher Autonomie. Die Schulführung in diesem Kontext erfordert besondere Fähigkeiten und Strategien, um die Expertise und das Engagement der Mitarbeiterinnen bestmöglich zu nutzen und weiterzuentwickeln. Einige zentrale Aspekte in Bezug auf den Bereich "Menschen führen" sind:

Förderung von Zusammenarbeit: Schulleiter*innen sollten die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den Lehrkräften pro-aktiv im Blick haben. Sie können beispielsweise interdisziplinäre Teams bilden und regelmäßige Fortbildungen, Supervisionen oder kollegiale Beratungen anbieten, um die Zusammenarbeit und das gemeinsame Lernen zu fördern.

Autonomie und Verantwortung: Expertenorganisationen zeichnen sich durch eine hohe Autonomie der Fachleute aus. Schulleiter*innen sollten daher Lehrkräfte in Entscheidungsprozesse einbeziehen und gleichzeitig für klare Strukturen und Verantwortlichkeiten sorgen, damit jede*r Einzelne weiß, was von ihm oder ihr erwartet wird.

Führung auf Augenhöhe: Durch Kommunikation auf Augenhöhe werden Lehrkräfte als Partner*innen in der Schulentwicklung betrachtet. Dies erfordert Empathie, Respekt und ein offenes Ohr für die Bedürfnisse und Anliegen der Lehrer*innen.

Reflexion und Evaluation: In Expertenorganisationen sind kontinuierliche Reflexion und Evaluation von zentraler Bedeutung. Schulleiter*innen sollten ein System implementieren, das eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung von Zielen, Strategien und Maßnahmen ermöglicht.

Überall da, wo Kinder und Jugendliche im Zentrum aller Überlegungen stehen, ist es wichtig eine Führungskultur etablieren, die auf Anerkennung, Zusammenarbeit, Kommunikation auf Augenhöhe, Reflexion und möglichst passgenauen Strukturen basiert.

Führen in diffizilen Situationen – Nicht der Wind, die Stellung der Segel bestimmen den Kurs!

*Die Anforderungen an die Leiter*innen von Schulen sind unglaublich vielfältig, herausfordernd und auch widersprüchlich. Daher müssen auch Schulleiter*innen über alle erdenklichen Schlüsselqualifikationen und entsprechende charakterliche Fähigkeiten verfügen, um die mannigfachen Anforderungen zu bewältigen.*

Führen in unterschiedlichen Situationen

Die Corona-Epidemie hat uns vor Augen geführt, wie mit steigendem Tempo Ziele und Umsetzungsschritte zu realisieren sind. Das „Segeln in ruhigen Gewässern“ erlaubt uns, die Bandbreite unterschiedlicher Führungsstile auszukosten. Im Regelfall passen Führungskräfte ihre persönliche Art Schule zu managen an die jeweilige Situation an. Zum Beispiel agieren sie als Coach, wenn es darum geht, mit ihren Teams Schulentwicklung voranzutreiben. Die Schuldemokratie erfordert selbstverständlich einen demokratischen Führungsstil, um den schulpartnerschaftlichen Anforderungen gerecht werden zu können. Und dass man auch autoritär Anordnungen treffen muss, liegt in der Natur des Führens und ist in der Schullegistik klar verbrieft. Die Schulleiter*innen tragen in diesen Fällen die persönliche Verantwortung, also haben sie auch die Entscheidung zu treffen. Die Fachliteratur ist außerordentlich umfangreich, wenn es um das Thema „Führen“ und „Führungsstile“ geht, ebenso ist das Seminar- und Trainingsangebot für diesen Themenbereich überreichlich.

Vorbereitet sein, auch bei Schönwetter

Wer Behörden und Institutionen beziehungsweise deren Handeln rund um die Coronakrise genauer beobachtet hat, muss leider feststellen: In vielen Verwaltungsadministrationen österreich-, europa- und auch weltweit war man auf ein taugliches Krisenmanagement wenig vorbereitet. Doch es gibt auch andere Beispiele: Jede Dorffeuerwehr hat ein bis ins kleinste Detail durchdachtes Konzept, wie bei Bränden, Unfällen oder Umweltkatastrophen vorzugehen ist. Regeln und Aufgaben sind klar definiert, die Handgriffe sitzen, die Kommunikation funktioniert rasch und tadellos. Nur so kann man schnell und effizient eingreifen und entsprechende Hilfe leisten.

Wie führt man in Krisensituationen, wenn der Wind bis zum Orkan auffrischt?

Uns allen ist mittlerweile bewusst, dass auch in allen Bildungseinrichtungen Krisensituationen eintreten können, die rasches und kompetentes Handeln durch die verantwortlichen Personen erfordert. Die Bandbreite der Krisen ist nicht eingrenzbar, wie die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen. Wer von den letztlich für alles verantwortlichen Schulleiter*innen verspürt nicht innere Unruhe, wenn er an Suizidfälle, Todesfälle, Brände, Amokläufe, Erpressung oder Unfälle denkt. Aber auch die Frage, wie in den Schulen äußerst herausfordernde Situationen wie die Bewältigung der Corona-Epidemie effizient und zielgerichtet gelöst wurden und werden, beschäftigt uns. Rückblick, Reflexion und Analyse beweisen: Mitarbeiter*innen schließen sich in Krisensituationen eher solchen Führungskräften an, die klare Entscheidungen herbeiführen können. Ein ganz wichtiges Element ist dabei die Motivation aller in der Schule Beschäftigten und in den einzelnen Teams. In komplexen und schwierigen Situationen braucht es eindeutige Spielregeln und einen klaren Orientierungsrahmen. Diese sind im Voraus und mittel- bis längerfristig wohlüberlegt vorzubereiten.

Motivation der Crew – aber wie?

Gerade die Basisarbeit für ein erfolgreiches Krisenrezept ist ein Entwicklungsprozess, der einige Zeit in Anspruch nimmt und gecoachte Teamarbeit erfordert. Dabei sind viele Fragen zu klären und gemeinsam entsprechende Tools und Maßnahmenkataloge zu entwickeln.

Mitarbeiter*innen werden dann bestens motiviert sein und auch in schwierigsten Situationen exzellente Arbeit leisten, wenn sie:



Abbildung 1: Erfolgskriterien motivierter Mitarbeiter*innen

Konzepte frühzeitig entwickeln

Wir alle wünschen uns, dass allseits gefürchtete Bedrohungsszenarien nie eintreten. Aber trotzdem sind viele Fragen zu klären und Konzepte für jeden Standort zu entwickeln. Da gilt es zu überprüfen, ob die Alarmsysteme effizient sind, alle Personen im Haus über Fluchtwege Bescheid wissen oder wie generell die Kommunikation nach innen und nach außen funktionieren soll. Gibt es Handlungsleitfäden für unterschiedliche Herausforderungen und gab es im Vorfeld ausreichend Ausbildungs- und Fortbildungsangebote? Und schließlich ist es die Aufgabe eines Koordinationsteams (Leitung und Stellvertretung, Pressearbeit, Mediation, Kommunikation nach innen, Verwaltungspersonal, Schulpartner) alle erforderlichen Maßnahmen rasch, klar und strukturiert einzuleiten.

Mit Eigenverantwortung zum gemeinsamen Erfolg

Besonders schwierige Situationen erfordern die Umsetzung bewährter Führungsinstrumente wie das Erteilen klarer Aufträge und die Motivation der Mitarbeiter*innen, ihre Eigenverantwortung wahrzunehmen. Dadurch werden die einzelnen Personen und die Teams gestärkt. Langfristig garantiert das gemeinsamen Erfolg!

Zur Autorin/Zum Autor

HR Mag. Reinhard Gande: Studium der Germanistik und Geographie, Lehrer (AHS, BHS, Abendgymnasium, pädagogischer Aufenthalt in Schweden), von 1995 bis 2019 Direktor des BG/BRG Kirchengasse in Graz, Lehrtätigkeit an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, seit 1978 bis heute tätig in der Erwachsenenbildung als Trainer und Referent.

Angebote im Bereich Menschen führen

Fortbildungen

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718PR30a	Kommunikation und Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Compliance	24	12.10.2023	Online
			13.10.2023	
			06.11.2023	Boutique
			07.11.2023	Hotel Erla
6310PA01	Schulen kompetent leiten - Kompetenz-training für Direktor*innen an HAK und HAS	16	19.10.2023 20.10.2023	Seminarhotel Stoiser

Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2024

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6310MK50	Schulen kompetent leiten - Kompetenz-training für Direktor*innen HUM, HTL und BAfEP	16	06.03.2024	Seminarhotel Stoiser
			07.03.2024	
671.8MS02	MS Netzwerktreffen 2024	16	24.05.2024 25.05.2025	Klugbauer
6718DF07	Herausfordernde Gespräche führen - Als Führungskraft klar kommunizieren	16	23.05.2024 24.05.2024	wird bekannt gegeben
6718DF11a	Das A und O der Personalentwicklung - Grundlagen von Personalmanagement, -entwicklung und -führung	26	13.05.2024	Das Eisenberg
			14.05.2024	
			15.05.2024	
6718DF11b	Das A und O der Personalentwicklung - Grundlagen von Personalmanagement, -entwicklung und -führung	26	17.06.2024	Das Eisenberg
			18.06.2024	
			19.06.2024	
6718DF11c	Das A und O der Personalentwicklung - Grundlagen von Personalmanagement, -entwicklung und -führung	26	08.07.2024	Das Eisenberg
			09.07.2024	
			10.07.2024	
			11.07.2024	
6718PR30b	Kommunikation und Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Compliance	24	01.02.2024	Online
			02.02.2024	
			18.04.2024	Boutique Hotel Erla
			19.04.2024	
6718PR30c	Kommunikation und Gesprächsführung unter Berücksichtigung von Compliance	24	11.04.2024	Online
			12.04.2024	
			03.06.2024	Boutique Hotel Erla
			04.06.2024	

Strukturaufstellungen



Foto: fiedlerphoto.com

Systemische Strukturaufstellungen sind eine Möglichkeit, ein Problem, eine herausfordernde Situation, ein anvisiertes Ziel und vieles mehr mit Hilfe des Phänomens der repräsentierenden Wahrnehmung zu betrachten. Den Systemischen Strukturaufstellungen nach dem SySt-Modell liegt eine systemisch-konstruktivistische Sicht zugrunde, die es ermöglicht, die inneren Abbilder einer Situation, eines Problems oder eines Dilemmas zu veranschaulichen. Strukturaufstellungen nutzen die räumliche Abbildung als Unterstützung für die*den Fragesteller*in, um im Sinne der Lösungsfokussierung den Raum der subjektiven Änderungsmöglichkeiten durch eine Veränderung in der inneren Betrachtung zu erweitern. Kontaktieren Sie uns hier fibo@phst.at für nähere Informationen und Terminvereinbarungen.

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO5a	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO5b	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718Fibo5c	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark

Vorschau Lehrveranstaltungen im Sommersemester – buchbar ab Jänner 2024

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO5d	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO5e	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FIBO5f	FiBO - Mit Systemischen Strukturaufstellungen Fälle bearbeiten	4	wird bekannt gegeben	Pädagogische Hochschule Steiermark

Susanne Pripfl, Leiterin der Mittelschule Seckau

„Mit der systemischen Strukturaufstellung eine schulische Herausforderung zu betrachten, macht durch den Blick aufs System neue Sichtweisen auf ein Problem möglich. Und plötzlich bekommt man Erklärungen und versteht, warum der Schuh drückt.“

Organisation führen



Foto: PHSt, M. Grössler

Im Bereich "die Organisation führen" sind Schulleiter*innen in Österreich für die Steuerung und Koordination der Expertenorganisation verantwortlich. Auch für andere Bildungseinrichtungen (Hochschulen, Kindergärten, ...) gelten ähnliche Prämissen. Einige wichtige Aspekte sind:

1. **Strukturen und Prozesse:** Effiziente Strukturen und Prozesse entwickeln, die die Arbeit der Mitarbeiter*innen unterstützen und die Schulentwicklung fördern, einschließlich klarer Zuständigkeiten, transparenter Entscheidungswege und effektiver Kommunikationskanäle.
2. **Strategische Planung:** Eine langfristige Vision für die Schule bzw. Organisation entwickeln und diese in konkrete Ziele und Maßnahmen übersetzen, unter Einbeziehung der Expertise der Lehrkräfte (Mitarbeiter*innen) in die Planungs- und Entscheidungsprozesse.
3. **Qualitätsmanagement:** Ein systematisches Qualitätsmanagement einführen, um die Leistung der Schule (Gesamtorganisation) kontinuierlich zu überwachen und zu verbessern, einschließlich regelmäßiger Evaluationen, Fortbildungen und Anpassungen von Zielen und Strategien.

Führungskräfte in Bildungsorganisationen benötigen eine Reihe von Kompetenzen, um ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen und können sich Unterstützung durch Beratung, Fortbildung oder Supervision holen, um ihre eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Dazu gehören beispielsweise Führungskompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktmanagement, systemischen und strategisches Denken und Qualitätsmanagement. Indem Schulleiter*innen und Führungskräfte ihre Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln, können sie ihre Schule (Organisation) erfolgreich führen und die Expertise ihrer Mitarbeiter*innen optimal nutzen. Dabei unterstützen wir Sie mit unseren Angeboten!

1. **Führungskompetenz:** Die Fähigkeit, Lehrkräfte zu motivieren, zu inspirieren und zu führen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.
2. **Kommunikationsfähigkeit:** Die Fähigkeit, klar, respektvoll und auf Augenhöhe mit Lehrkräften, Eltern, Schüler*innen und externen Partnern zu kommunizieren.
3. **Konfliktmanagement:** Die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren und Lösungen zu finden, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen.
4. **Strategisches und systemisches Denken:** Die Fähigkeit, den eigenen Standort in einem Zusammenhang mit generellen Entwicklungen zu sehen, eine langfristige Vision für die Organisation zu entwickeln und diese in konkrete Ziele und Maßnahmen umzusetzen.
5. **Qualitätsmanagement:** Die Fähigkeit, systematische Verfahren zur Bewertung und Verbesserung der Organisationsleistung zu implementieren und zu überwachen.

Nachhaltigkeit und Klimaschutz an Schulen

Der Begriff Nachhaltigkeit umfasst die drei Dimensionen ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit. Das Konzept der sogenannten starken Nachhaltigkeit rückt die ökologischen Zusammenhänge und den Umgang mit natürlichen Ressourcen in den Mittelpunkt des nachhaltigen Handelns - Klimaschutz wird als Basis für ökonomische und soziale Nachhaltigkeit in der Gesellschaft angesehen. Es ist mittlerweile wissenschaftlich hinreichend belegt (vgl. IPPC-Report), dass insbesondere eine Reduktion der Treibhausgasemissionen notwendig ist, um einer weiteren Erderwärmung entgegenzuwirken und damit die Lebensbedingungen für Menschen auf der Erde stabil zu erhalten. In diesem Beitrag werden fünf Handlungsfelder für Schulen beschrieben, wie sie zu Klimaschutz und Klimawandelanpassung beitragen können: Im ersten Teil wird die Transformationswirkung von Bildung dargestellt, danach folgen Anregungen für Klimaschutz im Unterricht, im Qualitätsmanagement, in der Personalentwicklung sowie am Schulstandort.

Transformation durch Schule und Bildung

In der UN-Agenda 2030 und den Sustainable Development Goals (SDGs) wird angestrebt, dass bis 2030 alle Lernenden notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten für eine nachhaltige Lebensweise erwerben (vgl. Österreichs UNESCO Fachbeirat Transformative Bildung), da Klimaschutz nur durch neues Denken und neue Ansätze in Wirtschaft und Gesellschaft gelingen kann (vgl. Göpel 2020). Zahlreiche Forschungsergebnisse bestätigen die wichtige Rolle der Bildung beim sozialen Wandel hin zu einer klimafreundlichen Gesellschaft und bei der Bewältigung der Folgen des Klimawandels (vgl. Otto et al 2020). Qualitativ hochwertige Bildung unterstützt das Herausbilden von **zukunftsfähigen Werthaltungen** und kann unmittelbar zu **Verhaltensänderungen** bei Schüler:innen führen. Nachhaltiges Verhalten kann insbesondere dann erlernt werden, wenn Schulen zu „lebendigen Laboratorien“ für Veränderungen werden. Transformative didaktische Ansätze (vgl. Singer-Brodowski 2016) ermöglichen es, neue Selbst- und Weltbilder zu entwickeln, Pädagog:innen können ihre Schüler:innen dabei begleiten, bisherige Normen zu hinterfragen und eigene Bewertungen zu reflektieren. In der Rolle als Lernbegleiter:innen konzentrieren sie sich mehr auf das Prozesslernen als auf die Wissensvermittlung, sie unterstützen Schüler:innen dabei, Wissen zu strukturieren, zu reflektieren, neue Erfahrungen zu machen, Selbsterkenntnisse zu generieren und nicht zuletzt konkrete Handlungsmöglichkeiten zu entdecken und selbst aktiv zu werden (vgl. Ansatz des Globalen Lernens, Lang-Wojtasik&Klemm 2021).

Personalentwicklung

Die PH Steiermark bietet neben zahlreichen Fortbildungen in Kooperation mit dem Umweltbildungszentrum auch den Hochschullehrgang ÖKOLOG – Umweltpädagogik und Lebensqualität an. Studien zeigen, dass die Vermehrung von Informationen zum Klimawandel auch **Unsicherheit** erzeugen und die Gemengelage von Fakten und Alltagsdiskursen eine Tendenz erzeugen, **Verantwortung** für Klimaschutz anderen zuzuschreiben (vgl. Otto et al 2020). Und obwohl in der österreichischen Bevölkerung insgesamt sehr hohes Interesse an der Klimakrise besteht (Integral 2020), werden auch damit verbundene **Ängste** formuliert.

Für Klimaschutzbildung ist diese emotionale Aufladung sowohl bei der didaktischen Unterrichtsplanung und -umsetzung zu berücksichtigen als auch insgesamt in der Schulführung, Schulentwicklung und in der Fort- und Weiterbildung für Pädagog:innen. In einschlägigen Veranstaltungen und Fortbildungen hilft es, Raum dafür zu schaffen, über Skepsis, eigene Sorgen oder Ohnmachtsgefühle reflektieren zu können. Daneben ist jedoch insbesondere die Stärkung der je eigenen Handlungsfähigkeit wichtig, was mit einem lösungs- und ressourcenorientierten Blick auf bereits Gelungenes und nächste konkrete, kleine Schritte gelingen kann. In Fortbildungen ist die Verknüpfung von relevanten Inhalten mit den persönlichen Anliegen der Pädagog:innen ein Faktor zur Stärkung der Handlungsfähigkeit.

Qualitätsmanagement

Um Klimaschutz und Klimawandelanpassung an Schulen zu verankern, bietet der *Qualitätsrahmen für Schulen* zahlreiche Möglichkeiten. In den **pädagogischen Leitvorstellungen** der Schule kann die Orientierung an Nachhaltigkeit als Leitwert formuliert werden, die dann im **Schulentwicklungsplan** mit Zielen und Vorhaben konkretisiert wird. Diese werden daraufhin regelmäßig im Rahmen des Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch thematisiert.

Das Ökolog-Netzwerk für Schule und Umwelt bietet einen systematischen Ansatz, die eigenen Aktivitäten mit einem externen Qualitätsteam auf ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit zu überprüfen und weiterzuentwickeln. ÖKOLOG - und auch das Österreichische Umweltzeichen - sind Schulentwicklungsprogramme für Bildung für nachhaltige Entwicklung im Sinne des SDG 4 zu Bildung. Das Netzwerk stellt Empfehlungen zum ökologischen Schulmanagement zur Verfügung, unterstützt bei der Projektplanung und begleitet die Schulen auf ihrem Weg zu einem klimafreundlichen Standort. Die Rolle der Ökolog-Verantwortlichen in der Schulentwicklung - beispielsweise bei der Umsetzung von pädagogischen Reformprojekten - kann gestärkt werden, indem die Zusammenarbeit mit der Schulleitung intensiviert, oder ökologische Gesichtspunkte auch bei Reformprojekten wie Digitalisierung oder Grundkompetenzen berücksichtigt werden.

Unterrichtsentwicklung

Im Grundsatzterlass zum Unterrichtsprinzip Bildung für nachhaltige Entwicklung werden zahlreiche Ansätze für Nachhaltigkeit dargestellt. Dieses **Unterrichtsprinzip** liegt in der aktuellen Form seit 2014 vor und gibt Pädagog:innen sowie Schulleitungen Anlass und Auftrag, Klimaschutz-Themen zu bearbeiten. Konkret können Klimaschutzthemen im Unterricht als Querschnittsthema in praktisch allen Fächern berücksichtigt werden: Texte rund ums Thema Klima können in Deutsch ebenso wie in den Fremdsprachen Grundlage für (kreative) Lese- und Schreibanlässe sein, praktische Experimente in Geografie können Klimawandelfolgen für Schüler:innen erlebbar machen. Das Thema Klimagerechtigkeit kann im Fach Philosophie bzw. Ethik behandelt werden, im Sportunterricht kann in einem Laufspiel der Treibhauseffekt nachgestellt werden, in Mathematik und Physik können Zug oder Fahrradfahren - anstatt Autos - bei Rechenbeispielen verwendet werden, Beteiligungsprozesse können in politischer Bildung forciert werden. Dafür bietet die *Ich tu's Initiative* des Landes Steiermark für Schulen und Pädagog:innen einerseits zahlreiche Unterrichtsmaterialien an und finanziert andererseits auch externe Begleitung beispielsweise zur Durchführung eines Klimaplanspiels.

In der Klimaschutzbildung ist neben dem individuellen Handeln auch die Stärkung der **politischen Handlungsfähigkeit** relevant. So zeigt eine deutsche Befragung von 14- bis 24-jährigen Jugendlichen (SINUS Institut 2019), dass die Befragten die Verantwortung für Klimaschutz v.a. bei Politik und Unternehmen sehen, diesen aber gleichzeitig sehr wenig Vertrauen entgegenbringen. Vor diesem Hintergrund sollten Schüler:innen jedenfalls auch dabei begleitet werden, politische Entscheidungsprozesse zu verstehen und herauszufinden, wie und wo sie sich einbringen können. Die Auseinandersetzung mit politischen Initiativen wie Fridays For Future oder auch mit der Tatsache, dass gebildete Menschen häufig einen höheren Lebensstandard und damit auch Ressourcenverbrauch haben (vgl. Otto et al 2020), sind gute Diskussionsanlässe für das Unterrichtsfach politische Bildung.

Klimafreundlicher Schulstandort

Grundsätzlich gilt für Klimaschutz eine klare hierarchische Abfolge von Handlungen:



Für eine klimafreundliche Infrastruktur am Schulstandort können Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern gesetzt werden:

Ein klimafreundliches **Gebäude** braucht eine Energieversorgung mit erneuerbarer Energie, eine optimale Beschattung sowie Energieeffizienz von Beleuchtung und Geräten. Eine klimafreundliche Schule kümmert sich um die Beschaffung umweltfreundlicher Materialien bis zum Einkauf bei regionalen Händler:innen.

Eine klimafreundliche **Schulküche** braucht saisonales und frisches Kochen und beginnt mit dem Einkauf direkt bei den regionalen Produzent:innen. Diese Punkte können sowohl in Schulkantinen als auch bei der Verpflegung bei Pädagog:innen-Fortbildungen und in Seminarhäusern berücksichtigt werden.

Bei der klimafreundlichen **Reinigung** geht es um den Einsatz umweltfreundlicher Reinigungsmittel und Techniken und auch um Kriterien für die Beauftragung von Reinigungsdienstleistungen durch Schulen oder Schulerhalter.

Klimafreundliche **Mobilität** beginnt mit der Vermeidung von „Elterntaxis“ und dem Angebot sicherer Fahrradabstellplätze und reicht bis zur Förderung klimafreundlicher An- und Abreise von Pädagog:innen und Schüler:innen zur und von der Schule sowie zu und von Schulveranstaltungen.

Klimafreundlichkeit bei **Veranstaltungen** reicht vom Besprechungskaffee im Konferenzzimmer bis zum Schulfest oder Maturaball und schließt den Einsatz papierloser Schulungsunterlagen sowie eine ökologische Raumausstattung mit ein. Wichtig ist, dass alle Maßnahmen intern und extern gut kommuniziert werden, es braucht eine gute Planung und Bewerbung sowie die Erstellung von klimarelevanten Informationen für die gesamte Schulgemeinschaft.

Im Rahmen von extern begleiteten Projekten wie Ökolog oder der Ich tu's Initiative des Landes Steiermark können Sie zahlreiche Angebote für Schulen nützen.

Zu den Autorinnen

Andrea Widmann ist promovierte Pädagogin und leitet das Beratungsnetzwerk hochschulberatung.at. Karin Dullnig studierte Lehramt Biologie und Erdwissenschaften, ist promovierte Biologin und leitet das Beratungsunternehmen ecoversum Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften. Gemeinsam arbeiten sie im Auftrag des Landes Steiermark in der Ich tu's Initiative für Bildungsorganisationen.

Angebote im Bereich Organisationen führen

Fortbildungen

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718DF08	Neujahrstagung der AHS Direktorinnen und Direktoren	4	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718DF81	Fortbildungstag der AHS-Direktor:innen	8	wird bekannt gegeben	wird bekannt gegeben
6718PR11a	AKTUELLES zum Schul- und Dienstrecht	4	17.11.2023	Online
6718PR12a	ARBEITEN mit dem Schul- und Dienstrecht	4	20.10.2023	Online
6718SL02a	Highlights und Aktuelles aus dem Dienstrecht für Schulleiter:innen	4	wird bekannt gegeben	Online
6718DF91	Die zweiten 100 Tage - Kommunikation als neue Führungskraft	16	28.02.2024 29.02.2024	Das Eisenberg
6718DF09a	Projektmanagement und Prozessmanagement - Schulen professionell führen	20	02.10.2023 03.10.2023 04.10.2023	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718WV01a	Zentrale Aspekte des Datenschutzes	6	24.11.2023	Online
6718WV02a	Schul- und Verwaltungsmanagement und betriebswirtschaftliche Grundlagen - Schulen professionell führen	15	25.01.2024 26.01.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF02a	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	24.10.2023 25.10.2023	Online
6718DF02b	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	04.12.2023 05.12.2023	Online
6718DF02c	Qualitätsentwicklung und -sicherung	16	25.01.2024 26.01.2024	Online
6718FZ01a	Evaluation und Unterricht	24	04.12.2023 05.12.2023 06.12.2023	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718ST08a	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	13.12.2023 14.12.2023	Der Thaller
6318SB04	PTS - Aktuelle Infos und Neuigkeiten an Polytechnischen Schulen	12	08.11.2023 09.11.2023	Seminarhotel Stoiser

Vorschau Lehrveranstaltungen Sommersemester – buchbar ab Jänner 2024

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718PR11b	AKTUELLES zum Schul- und Dienstrecht	4	17.04.2024	Online
6718PR12b	ARBEITEN mit dem Schul- und Dienstrecht	4	08.03.2024	Online
6718SL02b	Highlights und Aktuelles aus dem Dienstrecht für Schulleiter:innen	4	wird bekannt gegeben	Online
6718ST01	Konferenzen professionell moderieren und leiten	20	09.04.2024 10.04.2024 11.04.2024	Klugbauer
6718DF13a	Grundlagen der Organisationsentwicklung - Modelle, Brillen und Werkzeuge für Führungskräfte	16	10.04.2024 11.04.2024	Online
6718DF13b	Grundlagen der Organisationsentwicklung - Modelle, Brillen und Werkzeuge für Führungskräfte	16	18.04.2024 19.04.2024	Online
6718DF13c	Grundlagen der Organisationsentwicklung - Modelle, Brillen und Werkzeuge für Führungskräfte	16	22.04.2024 23.04.2024	Online
6718DF09b	Projektmanagement und Prozessmanagement - Schulen professionell führen	20	01.07.2024 02.07.2024 03.07.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718DF09c	Projektmanagement und Prozessmanagement - Schulen professionell führen	20	11.07.2024 12.07.2024 13.07.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718WV02b	Schul- und Verwaltungsmanagement und betriebswirtschaftliche Grundlagen - Schulen professionell führen	15	14.03.2024 15.03.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718WV02c	Schul- und Verwaltungsmanagement und betriebswirtschaftliche Grundlagen - Schulen professionell führen	15	06.06.2024 07.06.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718WV01b	Zentrale Aspekte des Datenschutzes	6	07.03.2024	Online
6718WV01c	Zentrale Aspekte des Datenschutzes	6	03.04.2024	Online
6718DF02d	Qualitätsentwicklung und	16	06.05.2024 07.05.2024	Online
6718FZ01b	Evaluation und Unterricht	24	06.03.2024 07.03.2024 08.03.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718FZ01c	Evaluation und Unterricht	24	08.07.2024 09.07.2024 10.07.2024	Pädagogische Hochschule Steiermark
6718ST08b	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	11.03.2024 12.03.2024	Boutique Hotel Erla
6718ST08c	Schule im Kontext - Schulpartnerschaft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	15	10.06.2024 11.06.2024	Der Thaller

Denkräume



Foto: M. Größler / PHSt, bearbeitet durch fiederphoto.com

Die Diskursreihe denk!Räume ist eine Initiative des Zentrums für Führungskräfte in Bildungsorganisationen. Die Reihe versteht sich als Impulsgeberin und Netzwerkraum und richtet sich an Menschen, die sich nicht nur als Privatperson, sondern auch als Teil ihrer Organisation begreifen. Ziel der denk!Räume ist eine partizipative und kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit bildungsrelevanten Themen innerhalb und außerhalb von klassischen Bildungsinstitutionen.

Impulse können in diesem Rahmen – müssen aber nicht – zu weiter denkbaren Möglichkeiten reifen, die durch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen in ihren eigenen Systemen genutzt werden dürfen und können. Bildungsdiskurse finden regelmäßig im Rahmen der denk! Räume zu unterschiedlichen Themen am Campus der PH Steiermark statt. Die nächsten Termine werden zeitnah hier bekanntgegeben. Für nähere Informationen oder Dokumentationen vergangener Veranstaltungen kontaktieren Sie uns bitte hier fibonacci@phst.at.

Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO06	eigentlich! - FiBO denk!Raum	4	wird bekannt gegeben	Online

Vorschau Lehrveranstaltungen im Sommersemester – buchbar ab Jänner 2024

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718FIBO16	eigentlich! - FiBO denk!Raum	4	wird bekannt gegeben	Online

Schulentwicklungsberatung

Systemische, systematische und nachhaltige Entwicklung von Schulqualität

Schulentwicklungsberatung ist eine bedarfs- und nachfrageorientierte externe Begleitung von Schulen bei der Weiterentwicklung und Sicherung ihrer Schulqualität entlang der Qualitätsdimensionen Lernen & Lehren, Führen & Leiten, Schulpartnerschaft & Außenbeziehungen und Ergebnisse & Wirkungen. Sie betrachtet Schule als soziales System und versteht Lernen als zentrales ganzheitliches Anliegen.

Durch den professionellen Blick von außen auf das System Schule ermöglicht Schulentwicklungsberatung die Sicht auf die Wechselwirkungen aller Faktoren. Maßnahmen werden nicht isoliert, sondern sinnvoll verbunden gesetzt. Ziele werden auf Basis von Evidenzen formuliert, konsequent verfolgt und kontinuierlich evaluiert. Damit beabsichtigen wir, die Entwicklung und Sicherung Ihrer Schulqualität nachhaltig zu fördern! Schwerpunkte der Beratung liegen - je nach Anliegen bzw. Auftrag - in der Organisationsentwicklung (OE), der Personalentwicklung (PE) und der Unterrichtsentwicklung (UE) bzw. in deren Verschränkung. Ziel ist immer die Optimierung der Lernbedingungen für Schülerinnen und Schüler.

Schulentwicklungsberater*innen begleiten bei der Analyse der schulischen Situation sowie der Planung, Entwicklung, Umsetzung und dauerhaften Verankerung von qualitätsverbessernden Vorhaben.

Das Beratungs- und Begleitangebot richtet sich an einzelne Schulen, Schulen in Schulclustern und Schulen in Netzwerken. Im Begleitprozess bieten wir je nach Bedarf und Vereinbarung Beratungsgespräche, Beratungsworkshops und Beratungstagungen sowie schulinterne oder schulübergreifende Lehrer*innenfortbildungen (SCHiLF/SCHüLF) an.

Sobald Ihr Antrag auf Schulentwicklungsberatung am Institut für Educational Governance eingelangt ist, nehmen wir Kontakt mit Ihnen auf, um Inhalt und Ziel der Schulentwicklungsberatung zu klären sowie den vorläufigen Zeitrahmen und das geplante Ausmaß abzustimmen.

Detaillierte Informationen: [Schulentwicklungsberatung - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Zum Antragsformular: [Antrag auf Schulentwicklungsberatung](#)

Marco Krätschmer, Leiter des Pflichtschulclusters Judenburg

„Sich ständig weiterzuentwickeln und sprichwörtlich am Ball zu bleiben ist ein wesentlicher Auftrag einer modernen Schule. Eine zukunftsweisende Schulentwicklungsberatung ist hier eine große Hilfestellung und bringt einem als Bildungseinrichtung enorm viel. Die Beratung hilft, unterstützt und öffnet „Türen“! Ich würde es jederzeit wieder machen!“

QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen

Schulen müssen als Organisationen aktuellen Herausforderungen professionell begegnen. Dafür benötigen sie transparente und systematisierte Strukturen des Planens und Entscheidens sowie geeignete Strategien der Steuerung für den Alltag und um Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätssicherung voranzutreiben. Sie betreiben Qualitätsmanagement (QM), das der Steuerung von Organisationen und deren Entwicklungsvorhaben dient. In Österreichs Schulen wird mit dem Qualitätsmanagementmodell „QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen“ gearbeitet. Es trägt dazu bei, dass Schulen Entwicklungsprozesse zielgerichtet, systematisch und evidenzorientiert durchführen können.

Die PH Steiermark unterstützt Sie bei QMS. Unsere aktuellen Angebote hierzu sind:

QMS Café

- Beratungsangebot in erster Linie für Schulleitungen und für Mitglieder des QMS-Schulteams.
- Austauschmöglichkeit im vertraulichen Rahmen.
- Nutzung der Gruppe als Ressource im Hinblick auf persönliche Entlastung und individuelles Lernen.

Veranstaltungsort: ONLINE via Zoom Keine Voranmeldung notwendig.

Detaillierte Informationen: [QM an Schulen - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

90 Minuten für QMS im Schuljahr 2023/24

Webinar-Reihe zu Qualitätsentwicklung und -sicherung mit QMS für Schulteams

Themen: Projekt oder Prozess? Neuland und Einzigartigkeit
 Projekt oder Prozess? Wiederholung und Optimierung
 Evaluationen professionell durchführen
 Instrumente für die Teamebene
 Fort- und Weiterbildungsaktivitäten im Blick
 Nach innen und außen kommunizieren

Veranstaltungsort: ONLINE via Zoom

Detaillierte Informationen: [QM an Schulen - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Zusätzliche Lehrveranstaltungen im Wintersemester – Buchung bereits möglich

LVNR	Lehrveranstaltung	UE	Termin	Ort
6718IQES1	Eine Evaluation planen und erfolgreich durchführen (mit dem IQES-Evaluationscenter)	4	09.11.2023	Online
6718IQES2	Feedback als Treiber für lernwirksamen Unterricht (mit dem IQES-Evaluationscenter)	4	21.11.2023	Online
6718QMS01	Vom Projekt zum Prozess - Arbeiten mit dem Q-Handbuch	8	11.12.2023	Pädagogische Hochschule Steiermark

Schulinterne und schulübergreifende Fortbildung

Zukunftsbezogene und zielgerichtete Fortbildung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark



Pädagogische
Hochschule
Steiermark



SCHiLF | SCHüLF

2023_24

SCHiLF steht für schulinterne und SCHüLF für schulübergreifende Lehrerfortbildung.

SCHiLF unterstützt Entwicklungs- und Professionalisierungsvorhaben einzelner Schulen bzw. anderer Bildungseinrichtungen oder Bildungsnetzwerke. Im Sinne von QMS stärkt das Format SCHiLF die Kooperation zwischen Lehrenden, um die professionelle Unterrichtsentwicklung zu fördern.

SCHüLF bietet maßgeschneiderte Fortbildung für professionelle Lerngemeinschaften aus zwei oder mehreren Schulen bzw. anderen Bildungseinrichtungen und -netzwerken, die sich vornehmlich in derselben Bildungsregion befinden.

Das Studienverzeichnis SCHiLF/SCHüLF wird mit Schulleiter*innen, der Bildungsdirektion Steiermark und dem BMBWF abgestimmt und von uns kontinuierlich weiterentwickelt. Es orientiert sich an zentralen bildungspolitisch relevanten Vorhaben und an den individuellen

Entwicklungszielen der Schulen in der Steiermark. Ein breites Spektrum an fachlichen und organisationsbezogenen Inhalten sowie pädagogisch-didaktischen Innovationen unterstützt systematische und zielgerichtete Schul- und Unterrichtsentwicklung an den Schulen.

Einreichung einer SCHiLF/SCHüLF

Die Schulleitung wählt aus dem jährlich im Mai erscheinenden Studienverzeichnis aus oder formuliert eigene Bedarfe im Rahmen eines Initiativantrags. Nach Terminvereinbarung mit der/dem Referent*in bitten wir um Übermittlung der Planung an schilf_schuelf@phst.at. Das Einreichformular sowie alle wichtigen Informationen zur Organisation einer SCHiLF/SCHüLF finden die Schulleitungen auf unserer Homepage SCHiLF/SCHüLF - Pädagogische Hochschule Steiermark (phst.at)

Die Einreichfrist für das Schuljahr 2023/24 endet mit 31.07.23. Den Rahmenbedingungen für SCHiLF/SCHüLF (siehe Homepage) entsprechende Einreichungen werden genehmigt. Die Durchführung von Planungen, welche zu einem späteren Zeitpunkt eingehen, ist von der budgetären Deckung abhängig.

Detaillierte Informationen: [SCHiLF/SCHüLF - Pädagogische Hochschule Steiermark](http://schilf-schuelf.phst.at)

Hochschullehrgänge

Sie als Schulleitungsperson haben eine große Bedeutung für die Qualität Ihrer Schule. Ihr Führungsverhalten beeinflusst die Schulorganisation, die Schulkultur, Lehr-Lern-Arrangements und in letzter Konsequenz die Leistungen von Schüler*innen. Durch den erweiterten Spielraum der Autonomie aber auch gesellschaftliche Entwicklungen sind die Anforderungen an Sie immens gestiegen. Wir von der PH Steiermark bieten Ihnen auch Weiterbildung an und begleiten ihre Vorhaben für Qualitätsentwicklung in ihren Bildungseinrichtungen.

Hochschullehrgang Schulmanagement für Schulleiter*innen aller Schultypen

Der Hochschullehrgang "Schulmanagement für Schulleiter*innen aller Schultypen" (12 EC) ist ein berufsbegleitendes verpflichtendes Angebot für neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter. Für die Teilnahme ist eine Bestellung/Betrauung Voraussetzung.

Ansprechpersonen: Olivia de Fontana und Gudrun Seidl-Lebègue

Detaillierte Informationen: [Schulmanagement - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Hochschullehrgang Schulen professionell führen – Vorqualifikation

Der Hochschullehrgang "Schulen professionell führen – Vorqualifikation" (20 EC) ist ab 2024 Voraussetzung für eine Bewerbung um eine ausgeschriebene Führungsposition an Schulen und somit ein Angebot zur Professionalisierung von Lehrer*innen aller Schultypen.

Ansprechpersonen: Olivia de Fontana und Brigitte Pelzmann

Detaillierte Informationen: [Schulen professionell führen – Vorqualifikation - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)

Weitere aktuelle und laufende Hochschullehrgänge

Die Angebote für das mittlere Management an Ihrem Schulstandort beinhalten neben regulären Fortbildungen auch Hochschullehrgänge. Die berufsbegleitend organisierten Weiterbildungsstudien der PH Steiermark orientieren sich an den aktuellen Entwicklungen im Umfeld Schule. Im Zentrum steht die Verknüpfung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischem Wissen, wodurch sie zur Professionalisierung und Weiterqualifizierung der Pädagog*innen sowie zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen beitragen.

Hochschullehrgang	Ansprechpersonen
Bildungs- und Berufsorientierung	Sabine Fritz
Schüler*innen und Bildungsberatung	Sabine Fritz
Berufsorientierung - Koordination	Sabine Fritz
Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an Schulen	Hildegard Sturm
Administrator*innen	Gudrun Seidl-Lebègue
Teacher Leadership	Manuela Radler
Leitung und Leadership in der Elementarpädagogik	Barbara Steinscherer-Silly
Systemische Organisationsentwicklung im Bildungsbereich	Olivia de Fontana

Detaillierte Informationen: [Hochschullehrgänge - Pädagogische Hochschule Steiermark](#)



Was du tust, zieht Kreise

Pädagogische Hochschule Steiermark

Institut für Educational Governance
Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen (FiBO)
<https://www.phst.at>



Pädagogische
Hochschule
Steiermark