

Sabine Weiser

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Johanna E. Schwarz

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Schulentwicklungsberatung als Führungsressource – was Schulleitungen daraus gewinnen können

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i2.a684>

Der Beitrag soll sichtbar machen, wie Schulentwicklungsberatung (SEB) als professionelle Unterstützung für schulische Führungskräfte wirken kann. Sie begleitet Schulleitungen bei der Planung, Steuerung und nachhaltigen Verankerung von Entwicklungsprozessen, eröffnet Reflexionsräume und bringt eine externe Perspektive in schulische Veränderungsvorhaben ein. Dadurch werden Rollen, Entscheidungswege und Beteiligungsstrukturen transparenter. Professionell gestaltete Beratungsprozesse können Schulleitungen entlasten und zugleich ihre Kompetenzen in der Steuerung von Schulentwicklung stärken.

Schulentwicklungsberatung, Schulleitung, Führungskultur, Professionalisierung

„Schulentwicklung ist ein Lernprozess. Es geht dabei letztlich um die Einführung einer neuen Praxis durch Erfinden, Erproben oder Erneuern.“

H. G. Rolff, 2025, S. 36

Schulentwicklung zielt auf die systematische Verbesserung pädagogischer Qualität und ist als kontinuierlicher, evidenzbasierter Prozess zu verstehen. Die Verantwortung für eine konsistente Ausrichtung der Qualitätsentwicklung liegt bei den Schulleitungen. Die der Schule zur Verfügung stehenden Ressourcen sollen gesetzeskonform und optimal für den Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler eingesetzt werden (BMBWF, 2024).

Schulleitungen, die Entwicklungsprozesse aktiv unterstützen, Beteiligung ermöglichen und Maßnahmen konsequent verfolgen, schaffen zentrale Voraussetzungen für nachhaltige Schulstandortentwicklung. SEB kann dabei über einen mehrsemestrigen Zeitraum hinweg als

unterstützendes Instrument wirken, das Reflexionsräume eröffnet, Prozesse strukturiert begleitet und evidenzbasierte Entwicklungsimpulse setzt. Dies schafft Raum für nachhaltige Schulentwicklung im Sinne einer langfristigen Wirkung, weit über die Dauer der eigentlichen Beratung hinaus (Dedering et al., 2013; Dedering, 2024; Hofbauer & Bernhard, 2023).

Führung neu denken: Schulentwicklungsberatung als strategische Unterstützung

Der österreichische Qualitätsrahmen für Schulen fokussiert auf die Förderung von Qualitätssicherung, Selbststeuerung und nachhaltiger Schulentwicklung. Der einheitliche, bundesweit für alle Schulformen gültige Rahmen des schulischen Qualitätsmanagementsystems (QMS) umfasst die Initiierung, Planung, Umsetzung und Evaluierung von Entwicklungsmaßnahmen sowie die Sicherstellung datenbasierter Entscheidungsprozesse (BMBWF, 2020).

Daher rückt die aktive Gestaltung organisationalen Lernens ins Zentrum der Schulentwicklung. Studien zeigen, dass Schulleitungshandeln – nach dem Unterricht – den zweitstärksten Einflussfaktor auf die Lernleistungen von Schülerinnen und Schülern darstellt (Leithwood et al., 2020). John Hattie weist schulischer Führung einen signifikanten Effekt auf Schülerleistungen nach, insbesondere im Bereich der unterrichtsbezogenen Führung (Hattie, 2021). Beide Studien belegen eine indirekt vermittelte Wirkung des Schulleitungshandelns auf die Leistungen der Lernenden (Rolff, 2025).

Im Zuge der Entwicklung zur selbstorganisierten Schulentwicklung verändert sich auch das Verständnis von Führung: An die Stelle traditioneller, hierarchischer Steuerungsmodelle treten zunehmend Formen geteilter Führung, bei denen Verantwortung auf mehrere schulischen Akteurinnen und Akteure verteilt wird. Eine solche Führungskultur entsteht also nicht automatisch; sie muss systematisch aufgebaut, kontinuierlich gepflegt und durch professionelle Lern- und Entwicklungsprozesse gestützt werden (BMBWF, 2019).

Erfolgreiche Schulführung beruht auf einem koordinierten Zusammenwirken vieler Beteiligter. Verteilte Führung bringt neben der Schulleitung weitere Personen in Führungsfunktionen (Rolff, 2025). Die Schulleitung übernimmt hierbei die übergeordnete Koordination: Sie schafft Rahmenbedingungen, etabliert Steuergruppen und fördert kollektive Lernprozesse (Anderegg et al., 2023).

Internationale Befunde, wie z. B. die OECD-Studien zu *Leadership for Learning* (OECD, 2016), unterstreichen die Bedeutung einer solchen lernorientierten, dialogisch angelegten Führungskultur. Sie zeigen auf, dass Schulen erfolgreicher agieren, wenn Schulleitungen aktiv Lernprozesse im Kollegium initiieren und begleiten. Wirksame Schulführung orientiert sich konsequent am Lernen der Schülerinnen und Schüler und entfaltet ihre Wirkung durch gezielte Führungspraktiken, professionelle Zusammenarbeit und die Förderung von Unterrichtsqualität (Robinson, 2023).

Rolff (2018) betont, dass gelingende Organisationsentwicklung klare Prozessarchitekturen, funktionierende Steuergruppen und regelmäßige Reflexionsschleifen benötigt. Schulentwicklung entsteht im Zusammenspiel von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung und ist ein gemeinsamer Lernprozess innerhalb der Schule. Dabei gewinnen die Beteiligten neue Erkenntnisse, entwickeln ihr Handeln weiter und etablieren neue Routinen. Diese Grundsätze lassen sich direkt auf die professionelle Führungspraxis übertragen.

Durch das Hinzuziehen von SEB können Schulleitungen für die Weiterentwicklung der eigenen Führungspraxis profitieren, also neues Wissen zur Steuerung und Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen gewinnen (Rolff, 2025). Schulentwicklungsberaterinnen und -berater kommen von außerhalb der Schule und verfolgen das Ziel und den Auftrag, die Entwicklung der pädagogischen Qualität an der Schule zu fördern (Atzesberger & Stolba, 2025). Sie bringen situativ passende Strukturen und Methoden in den Schulentwicklungsprozess. Sie liefern erprobte Werkzeuge, bringen spezifisches Fachwissen zu Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozessen ein und bieten durch die Perspektive von außen einen erweiterten Blick in den Schulalltag. Durch die strukturierte Begleitung von Entwicklungsprozessen wird sichtbar, wie Ziele gemeinsam entwickelt, Prozesse reflektiert und Verantwortung auf mehrere Personen verteilt werden können.

Gleichzeitig unterstützt SEB Schulen dabei, eigene Lösungsansätze zu generieren und vorhandene Ressourcen gezielt für die Schulentwicklung zu nutzen. Der Schulleitung eröffnen sich damit Freiräume für inhaltliche Führungsaufgaben. Das stärkt eine ermutigende und entwicklungsorientierte Führungskultur (BMB, 2025, S.3). Schulentwicklungsberaterinnen und -berater orientieren sich an demokratischen und partizipativen Prinzipien und fördern dadurch eine geteilte und lernorientierte Führungskultur (BMB, 2025).

Wie funktioniert Schulentwicklungsberatung?

SEB versteht sich als ein längerfristiger, gemeinsamer Entwicklungsprozess, bei dem alle Beteiligten auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Die Beratenden übernehmen dabei eine strukturierende, impulsgebende Rolle, ohne die Leitungsverantwortung der Schulleitung zu berühren. Sie arbeiten mit evidenzbasierten Methoden und klar formulierten Zielvereinbarungen (Dedering et al., 2013). Altrichter et al. (2021) beschreiben SEB als komplexes Bündel an Maßnahmen, die von externen Expertinnen und Experten durchgeführt werden, um Entwicklungsprozesse an Schulen gezielt zu unterstützen. SEB soll Schulen im täglichen Ablauf Stütze geben, Hilfe für den alltäglichen Betrieb und bei auftretenden Problemen bieten (Altrichter et al., 2021). In der schulischen Praxis, z. B. im Rahmen von SEB mit dem Fokus Unterrichtsentwicklung, erfolgt Beratung häufig als Kombination aus Prozess- und Fachberatung im Sinne einer Komplementärberatung, bei der fachliches Know-how und prozessorientierte Begleitung miteinander verbunden werden (BMBWF, 2024; Lichtenschopf et al., 2025).

In Österreich ist die Arbeit der SEB im Weißbuch für Schulentwicklungsberatung (BMBWF, 2024) umfassend dargestellt. Sie wird als strukturierte Form der Unterstützung verstanden, die Schulen hilft, Entwicklungsprozesse transparent zu gestalten, Rollenklärung zu betreiben und eine gemeinsame professionelle Haltung aufzubauen. SEB ist an den Pädagogischen Hochschulen verankert; der Qualitätsrahmen (QMS) dient als verbindliches Referenzsystem. Der Beratungsprozess umfasst verschiedene Phasen, z. B. Auftragsklärung, Bestandsaufnahme, Zielformulierung, Prozessplanung, Umsetzung sowie Reflexion und Abschluss. Qualifizierte Beraterinnen und Berater arbeiten dabei eng mit Schulleitung, Steuergruppen und Kollegien zusammen (BMBWF, 2024).

Das Wissen, Denken und Handeln von Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern ist systemisch fundiert und orientiert sich an demokratischen Prinzipien. In der gemeinsamen Schulentwicklungsarbeit (von Beratenden, Schulleitung, Steuergruppe, Lehrpersonen etc.) wird in regelmäßigen Abständen gemeinsam auf die Entwicklung der Schule geschaut (BMB, 2025, S.3).

Anlässe für SEB sind vielfältig. Schulen nutzen externe Unterstützung beispielsweise bei Leitbild- und Teamentwicklung, für datenbasierte Unterrichts- und Qualitätsentwicklung, für die Einführung eines mittleren Managements oder beim Aufbau von Wissens- und Ressourcenmanagement (PH NÖ, 2026). SEB wird vor allem dann in Anspruch genommen, wenn Schulen vor komplexen Veränderungsprozessen stehen – etwa bei der Neuausrichtung ihrer Schul- und Unterrichtskultur – und dafür eine professionelle Außenperspektive benötigen. Sie bietet die Möglichkeit, zusätzliches Know-how und Kompetenzen in der Prozesssteuerung einzubeziehen, eine neutrale Instanz in Entscheidungs- und Umsetzungsphasen einzubinden sowie Evaluationsergebnisse für eine fundierte Neubewertung der eigenen Arbeit zu nutzen (Buhren, 2025, S. 41). Darüber hinaus können Ergebnisse aus Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen oder externen Evaluationen Entwicklungsbedarfe sichtbar machen und eine SEB anstoßen (BMBWF, 2024).

Die Pädagogischen Hochschulen NÖ ergänzen die SEB durch weitere - Nachhaltigkeit fördernde - Unterstützungsformate für schulische Entwicklungsprozesse. SCHILF- und SCHÜLF-Formate holen externe Expertise an die Schule. Orientierungsgespräche klären, wie Themen standortspezifisch weiterbearbeitet werden können. Für Schulen mit gefestigten Führungsteams gibt es strategisch ausgerichtete Angebote. Individuelle Beratung kann angefordert werden, um Schulleitungen in besonderen Führungssituationen zu stärken (Waldherr & Schwarz, 2026).

Gelingsbedingungen und Wirksamkeit von SEB

Am Ende des Artikels lohnt sich ein Blick auf den aktuellen Forschungsstand zu Gelingensfaktoren und Wirksamkeit von Schulentwicklungsberatung.

Dabei stehen zwei Fragen im Zentrum: Was braucht SEB, damit sie nachhaltig wirken kann, wenn die Beraterinnen und Berater das Schulhaus verlassen und den Auftrag erfüllt haben? Wie kann SEB im länger andauernden Begleitprozess dafür sorgen, dass die Entwicklungen von der Schule selbst geplant und weitergeführt werden?

SEB kann dann nachhaltig wirksam werden, wenn sie nicht als einmalige Intervention verstanden wird, sondern als längerfristiger, gemeinsamer Lern- und Veränderungsprozess, der fest in der Schule verankert wird. Langfristige Wirkung entsteht also dort, wo Beratung Beteiligung, Ownership und professionelle Lernkulturen stärkt (Rolff, 2025). Obwohl das Zusammenwirken und Zusammenspiel verschiedener Akteurinnen und Akteure in SEB-Prozessen bislang nur begrenzt erforscht ist (Kamarianakis, 2021; Buhren, 2025), wird deutlich, dass die Wirkung von SEB eng an die Haltung und das Handeln der Schulleitung gebunden ist.

SEB braucht Zeit, Verbindlichkeit, eine lernbereite Schulleitung und die Bereitschaft, Routinen zu hinterfragen. Nur dann wird aus Beratung ein Motor für nachhaltige Schulentwicklung. Entscheidend ist, dass SEB an den tatsächlichen Entwicklungsbedarfen der Schule ansetzt - und nicht an extern formulierten Idealbildern oder theoretischen Wunschvorstellungen. Schulen funktionieren nach ihrer eigenen Logik: Sie verfügen über etablierte Routinen, Machtstrukturen und unausgesprochene Normen, die den Alltag prägen. Beratung kann daher nur Wirkung entfalten, wenn sie diese Binnenlogiken ernst nimmt und gemeinsam mit dem Kollegium Ziele entwickelt, die als sinnvoll, realistisch und erreichbar erlebt werden (Rolff, 2018).

SEB soll ein Prozess sein, der aus der Schule heraus entsteht und von ihr getragen wird. So kann SEB beim konkreten Bedarf der missverständlichen Kommunikation im Kollegium ansetzen, statt pauschal auf bessere Teamarbeit zu fokussieren. Oder, wenn informelle Machtstrukturen Innovationen verhindern, kann SEB helfen, Beteiligungsprozesse partizipativ zu gestalten und tragfähige Entscheidungsstrukturen zu fördern. Zentral ist außerdem die Verbindung von Prozess- und Fachberatung: Schulen brauchen sowohl Impulse zu wirksamen pädagogischen Konzepten als auch Unterstützung bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse selbst – etwa bei der Moderation von Teams, der Klärung von Rollen oder der Entwicklung von Feedbackkulturen.

Ein Beispiel: Eine Mittelschule, die ihre Unterrichtsqualität verbessern wollte, arbeitete über zwei Jahre mit SEB. Entscheidend wirkte hier nicht ein einzelnes Konzept, sondern die Einführung regelmäßiger kollegialer Hospitationen, die gemeinsam mit der Beratung entwickelt, erprobt und reflektiert wurden. Die Beratung zog sich schrittweise zurück, während ein internes Steuerteam die Verantwortung übernahm. Die Praxis blieb bestehen, weil sie im Alltag verankert und von der Schulleitung aktiv unterstützt wurde.

Ein anderes Beispiel zeigt das Gegenteil: Eine Schule (Schulleitung und Steuergruppe) führte mit Hilfe der SEB ein neues Förderkonzept ein, ohne das Kollegium im Entwicklungsprozess

ausreichend einzubinden. Nach Ende der Beratung versandete das Konzept, weil weder Verantwortlichkeiten geklärt noch interne Strukturen aufgebaut worden waren.

Diese Beispiele zeigen, dass nachhaltige Wirkung entstehen kann, wenn Beratung die Fähigkeiten und Strukturen einer Schule stärkt, also Kapazitäten im System aufbaut, anstatt Abhängigkeiten zu schaffen (Fullan, 2016). Lehrpersonen und Schulleitungen sollen dadurch Entwicklungsprozesse zunehmend eigenständig gestalten, Daten gezielt nutzen, transparente Entscheidungen treffen und regelmäßige Reflexionsschleifen etablieren. Im Rahmen von SEB wird der Fokus des Entwicklungsprozesses zu Beginn festgelegt und im Verlauf gemeinsam mit den Beteiligten laufend reflektiert, um den zielgerichteten Einsatz der Ressourcen sicherzustellen (Atzesberger & Stolba, 2025). Durch Teilhabe entsteht Ownership, welche als Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung gilt, damit Neues durch geplante Transferprozesse in die ganze Schule kommt (Rolff, 2025).

Im SEB-Prozess ist das Lernen der beteiligten Personen und der Schule als Organisation ebenso wichtig wie das Erreichen der konkreten Entwicklungsziele. Schulen sollen Wissen und Instrumente erwerben, die sie mittel- und langfristig zur eigenständigen Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen befähigen (Dedering et al., 2022, S. 349). Dazu gehören die Planung von Entwicklungsprozessen, die Gestaltung einer passenden Prozessarchitektur sowie der Aufbau partizipativ angelegter Informations- und Kommunikationsstrukturen. Ebenso wichtig sind die effiziente Organisation und Dokumentation von Besprechungen und Konferenzen sowie die systematische Einbindung von Reflexions- und Evaluationsprozessen in Entwicklungsvorhaben (Atzesberger & Stolba, 2025).

Wie kann die Wirkung von SEB evidenzbasiert bestimmt werden? Eine gelungene Beratung ist nicht allein auf das Vorhandensein einer Summe von bestimmten Faktoren zurückzuführen, sondern sie ist als „Resultat des Gesamtarrangements“ (Dedering et al., 2013, S. 341) zu sehen. Die Vielschichtigkeit der Wirkfaktoren zuzüglich interner bzw. externer Einflussfaktoren erschwert es, Veränderungen eindeutig auf konkrete Beratungsmaßnahmen zurückzuführen. Es kann nicht festgestellt werden, welche Input- bzw. Prozessfaktoren welche Wirkung erzielen (Larcher et al, 2023). Es ist kaum möglich, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge für die Beratung zu erfassen, weil sich viele Faktoren wechselseitig beeinflussen (Schiersmann & Weber, 2017, S. 41).

Fazit

Der Beitrag verdeutlicht, dass eine nachhaltige Führungskultur im schulischen Kontext nicht zufällig entsteht, sondern Ergebnis bewusster Reflexion, strategischer Steuerung und professioneller Begleitung ist. Eine lernorientierte, dialogisch ausgerichtete Führungskultur bietet dafür die Grundlage (BMBWF, 2019).

SEB erweist sich dabei unterstützend: Sie schafft Reflexionsräume, macht Muster im Führungsverhalten sichtbar und unterstützt Schulleitungen darin, Entwicklungsprozesse systematisch zu planen, zu steuern und zu evaluieren (Rolff, 2025). Durch die Verbindung von Prozess- und Fachberatung bietet SEB sowohl methodische Struktur als auch inhaltliche Expertise. Besonders wertvoll ist die Außenperspektive, die Schulen dabei unterstützt, ihre Ressourcen gezielt auf priorisierte Entwicklungsziele auszurichten.

Die Wirksamkeit von SEB hängt eng mit der Haltung der Schulleitung zusammen: Führungskräfte, die Beteiligung ermöglichen, klare Strategien verfolgen und transparente Kommunikation vorleben, schaffen ein Klima, in dem kollektive Lernprozesse gedeihen (Dedering et al., 2013; Bauer & Schwarz, 2022). Die Haltung aller Beteiligten beeinflusst die Ergebnisse im Output und Outcome und damit die nachhaltige Wirkung von Beratungsprozessen (Bauer & Schwarz, 2022).

Ein klar gestalteter Beratungsprozess kann Schulleitungen entlasten, Verantwortlichkeiten transparent machen und die nachhaltige Steuerung von Veränderungsprozessen unterstützen. SEB begleitet Schulen in strukturierter Form und kann wesentlich zur Professionalisierung von Schulleitung und anderen schulischen Akteurinnen und Akteuren beitragen.

Literaturverzeichnis

Altrichter, H., Krainz, U., Kemethofer, D., Jesacher-Rößler, L., Hautz, H., & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2021). Schulentwicklungsberatung und Schulentwicklungsberatungsforschung. In BMBWF (Hrsg.). *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2021* (S.375–421).

Anderegg, N., Knies, A., & Jesacher-Rößler, L. (2023). Gemeinsam Schule lernwirksam gestalten. In *Leadership for Learning – gemeinsam Schulen lernwirksam gestalten* (S.326–353). hep.

Atzesberger, S., & Stolba, B. (2025). Aspekte eines Professionsverständnisses in der Beratung und Begleitung von Schulen. In C. G. Buhren, & H.-G. Rolff (Hrsg.). *Handbuch Schulentwicklung: Beratung und Begleitung* (S. 279–295). Beltz.

Bauer, D., & Schwarz, J.E. (2022). Wirkungen & Einflüsse externer Schulentwicklungsberatung auf Schulentwicklungsaktivitäten: Output & Outcome aus Schulleitungsperspektive. *R&E-SOURCE*, 17. <https://doi.org/10.53349/resource.2022.i17.a1063>

Buhren, C.G. (2025). Externe Beratung und Begleitung von Schulentwicklungsprozessen. In C.G. Buhren, & H.-G. Rolff (Hrsg.). *Handbuch Schulentwicklung: Beratung und Begleitung* (S.40-64). Beltz.

BMB (2025). *Kompetenzprofil Schulentwicklungsberatung*. https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=kp_schulentwicklungsberatung.pdf

BMBWF (2020). *Der Qualitätsrahmen für Schulen*. Qualitätsmanagement für Schulen. <https://www.qms.at/qualitaetsrahmen/der-qualitaetsrahmen-fuer-schulen>

BMBWF (2024). *Ausrichtung der Schulentwicklungsberatung in Österreich—Weißbuch*. BMBWF.

https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_file=schulentwicklungsberatung_wb.pdf&rex_media_type=pubshop_download

BMBWF (Sept. 2019). *Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln*.

https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=190923_schulleitungsprofil.pdf

Cuklevski, I., & Schwarz, J.E. (2021). Schulentwicklungsberatung an Schulen mit besonderen Herausforderungen: Zur externen Beratung an NÖ Volksschulen im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprojekts "Grundkompetenzen absichern" aus Berater/innen-Perspektive. *R&E-SOURCE*, 15. <https://journal.ph-noe.ac.at/index.php/resource/article/view/977>

Dedering, K. (2024). Unterstützungssysteme im einzelschulischen Entwicklungsprozess. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 14, 179–205. <https://doi.org/10.1007/s35834-024-00423-y>

Dedering, K., Kamarianakis, E., & Racherbäumer, K. (2022). Schulentwicklungsberatung. Begrifflich-konzeptionelle Grundlegung, empirische Betrachtung und (kritische) Perspektivierung. *DDS - Die Deutsche Schule*, 114(4), 345–262. <https://doi.org/10.31244/dds.2022.04.02>

Dedering, K., Tillmann, K.-J., Goecke, M., & Rauh, M. (2013). *Wenn Experten in die Schule kommen: Schulentwicklungsberatung - empirisch betrachtet*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01402-5>

Dienbauer, P. (2019). *Auf dem Weg zur autonomen und eigenverantwortlichen Schule. Systemische Schulentwicklungsberatung als Unterstützung hin zu einem individuellen Schulprofil*. (Masterarbeit PH Niederösterreich). Baden.

Dienbauer, P., & Schwarz, J.E. (2023). Schulführung & Schulentwicklungsberatung: Zum Nutzen der Schulentwicklungsberatung für schulische Führungskräfte und deren Schulen. *#schuleverantworten*, 3(4), 52–58. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a377>

Fullan (2016): *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.

Grüber, K., & Dörschel, Y. (2023). *Peer-Beratung im Tandem-Modell*. Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft (IMEW).

Hattie, J. (2021). *Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen* (W. Beywl & K. Zierer, Hrsg.; 5. Aufl.). Schneider Verlag Hohengehren.

Hofbauer, E., & Bernhard, R. (2023). Schulentwicklungsberatung und Schulentwicklungsberater*innen in kulturell diversen Settings in Österreich—Empirische Einsichten und warum wir mehr Unterrichtsentwicklung benötigen. *R&E-SOURCE*, 10(3), 136–158. <https://doi.org/10.53349/resource.2023.i3.a1134>

Kamarianakis, E. (2021). *Schulentwicklungsberatung in schulischen Innovationsprozessen – Empirische Analyse zur Schulentwicklung in der Rhein-Ruhr-Region*. Dissertation. TU Dortmund.

Larcher, S., Brückel, F., Guerra, R., Kuster, R., Spirig, R. & Beuschlein, H. (2023). Einleitung. In Brückel, F., Guerra, R., Kuster, R., Larcher, S., Spirig, R. & Beuschlein, H. (Hrsg.). *Schulentwicklung – gemeinsam unterwegs. Veränderungsprozesse analysieren, planen und reflektieren* (S.9–14). hep.

Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How School Leadership Influences Student Learning: A Test of “The Four Paths Model”. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570–599.
<https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>

Lichtenschopf, P., Schwarz, J.E., & Dienbauer, P. (2025). Das Zusammenspiel von Prozess- und Fachberatung an der PH NÖ: Faktoren für ein erfolgreiches Zusammenspiel von Prozess- und Fachberatung. *R&E-SOURCE*, 12(2), 549–562. <https://doi.org/10.53349/resource.2025.i3.a1459>

PH NÖ (2026, 10. Mai). *Schulentwicklungsberatung*. <https://www.ph-noe.ac.at/de/ph-noe/wir-ueberuns/departments/schulentwicklung/angebot/schulentwicklung-und-schulentwicklungsberatung>

OECD (2016). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. TALIS, OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264258341-en>

Robinson, V. (2023). Schülerinnen- und schülerzentrierte Führung. In N. Anderegg, A. Knies, L. Jesacher-Rößler, J. Breitschaft (Hrsg.), *Leadership for Learning- gemeinsam Schulen lernwirksam gestalten* (S.74–91). hep.

Rolff, H.-G. (2018). Die Rolle der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen. In C.G. Buhren, H.-G. Rolff (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung* (S.203–221). Beltz.

Rolff, H.-G. (2025). Grundlagen der Schulentwicklung. In C.G. Buhren, & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung: Beratung und Begleitung*(S.9–39). Beltz.

Schiersmann, C. & Weber, P. (2017). Wirkdimensionen in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung und Anforderungen an deren Erfassung. In K. Schober & J. Langner (Hrsg.), *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung* (S.35–46). Bertelsmann.

Schwarz, J.E. & Dienbauer, P. (2025). *Evaluationsbericht Schulentwicklungsberatung 2025* [Unveröffentlichter Bericht]. PH Niederösterreich.

Schwarz, J.E. & Dienbauer, P. (2024). *Evaluationsbericht Schulentwicklungsberatung 2024* [Unveröffentlichter Bericht]. PH Niederösterreich.

Waldherr, M. & Schwarz, J.E. (2026, März). Schulentwicklung & Schulentwicklungsberatung in Niederösterreich 2025/26. [Handout] Dienstbesprechung Schulaufsicht. KPH Wien-Niederösterreich & PH Niederösterreich.

Weiser, S. (2026). *Tandemarbeit in der Schulentwicklungsberatung – Möglichkeiten, Chancen und Ge-lingensbedingungen* (Masterarbeit). PH NÖ.

Autorinnen

Sabine Weiser, MEd

Seit 2013 als Lehrerin und Qualitäts-Schulkoordinatorin an der VS Radlberg tätig. Seit September 2025 als systemische Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich eingesetzt.

Kontakt: s.weiser@ph-noe.ac.at

Johanna E. Schwarz, Dr, BEd, MA

Professorin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich mit folgenden Aufgabenbereichen: Seit 2018 Koordinatorin & Teamleitung der Schulentwicklungsberatung im Department für Schulentwicklung und seit 2024 Leiterin des Zentrums für Führung.Kultur. Tätig in der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Bereich Qualitätsmanagement und Schulführung sowie als systemische Schulentwicklungsberaterin.

Kontakt: j.schwarz@ph-noe.ac.at