



Weiterbildung und Dienstleistungen

Studienprogramm

DAS Schulleiter/-in

Zusatzausbildung zur Schulleitung in der Unterrichtszeit (UZ) oder unterrichtsfreien Zeit (UFZ)



Die Zusatzausbildung DAS Schulleiter/-in berechtigt bei erfolgreichem Abschluss zum Titel «Schulleiter/-in – Diploma of Advanced Studies PH Luzern». Absolvent*innen, welche die EDK-Zulassungskriterien vollumfänglich erfüllen, erhalten zusätzlich das Zertifikat «Schulleiter/-in (EDK)».

weiterkommen.

www.phlu.ch

DAS «Schulleiter/-in»

Meinrad Leffin
Studiengangsleitung DAS Schulleiter/-in UZ
meinrad.leffin@phlu.ch
T +41 (0)41 203 01 37

Isabella Lussi Wolfisberg
Studiengangsleitung DAS Schulleiter/-in UFZ
Isabella.lussi@phlu.ch
T +41 (0)41 203 09 74

PH Luzern · Pädagogische Hochschule Luzern
Weiterbildung und Dienstleistung
Frohbürgstrasse 3
Postfach 535
6002 Luzern
T +41 (0)41 203 03 03

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Zielgruppen und Zulassungsbedingungen.....	8
3	Angestrebte Kompetenzen und Themenfelder	9
4	Aufbau Zusatzausbildung	13
5	Leistungsnachweise, Diplomarbeit und Kolloquium	16
6	Studienmodalitäten	17
7	Weiterführende Studiengänge	18
8	Organisatorische Hinweise.....	19
9	Anmelde- und Aufnahmeverfahren	20
10	Literaturverzeichnis.....	21

1 Einleitung

Zweck

Der Zweck des Studiengangs Schulleiter/-in (DAS SL) liegt in der berufsbegleitenden Qualifizierung von Schulleiter*innen.

Qualifizierung von Schulleiter*innen

Schulleitung verstehen wir mit Buchen und Rolff (2006) als einen Dreiklang von Führung, Management und Steuerung. Damit werden Facetten von Handlungen unterschieden, die mit der Absicht verbunden sind, auf Personen, Gruppen, Teams, Organisationen und ganze Systeme so Einfluss zu nehmen, dass Zielerreichungen möglich werden.

Der Begriff Führung (Verb: führen) hat die neuhochdeutsche Bedeutung von «leiten», «die Richtung bestimmen» oder «in Bewegung setzen». Wer die Richtung bestimmen will, muss die Ziele klären und begründen können, warum es sich lohnt, diese anzustreben. Mit dieser Werte- und Zielklärung sind die normativen und strategischen Prozesse der Führung angesprochen. Die Entscheidungsbefugnis über das (Werte-) Profil einer Schule und über die längerfristigen Ziele liegt in der Regel bei der Schulbehörde (bei Privatschulen beim «Verwaltungsrat»); die legitimen Entscheidungsträger sind aber auf die Expertise von Schulleiter*innen, je nach Thema auch auf die Expertise anderer Fachleute angewiesen. Schliesslich geht es auch darum, die Betroffenen und Beteiligten für die gemeinsamen Ziele zu gewinnen. Sinngebung und Überzeugungskraft sind gefordert. Führung (Leadership) ist vorrangig auf das kulturelle und soziale Subsystem einer Organisation (vgl. Glasl et.al., 2005) ausgerichtet.

Management richtet sich eher auf das technische Subsystem einer Organisation (vgl. Glasl et.al., 2005). Die mehr oder weniger gut planbaren Umsetzungsprozesse stehen im Vordergrund: Beispielsweise geht es beim Projektmanagement um das Setzen von Zielen und Meilensteinen, den Aufbau einer Projektorganisation oder die Erarbeitung von Projektmandaten.

Mit Steuerung sind nach Koch & Gräsel (2004) Handlungen gemeint, durch die weitere Handlungen in eine bestimmte Richtung beeinflusst werden sollen. Lehrpläne und Konzepte, aber auch finanzielle Mittel dienen der Inputsteuerung; Merkmale für guten Unterricht, wie sie zum Beispiel von Meyer (2004) oder von Helmke (2005) propagiert werden,

dienen der Steuerung von Prozessqualitäten; Lernstandserhebungen und Evaluationen sind Elemente der Output Steuerung.

Der Studiengang befähigt Schulleiter*innen zum Führen, Managen und Steuern von Schulen in pädagogischer, personeller, organisatorischer, administrativer, finanzieller und rechtlicher Hinsicht.

Stärkung des Mittleren Managements

Die Führung einer Schule ist auf kompetente, engagierte und profilierte Schulleiter*innen angewiesen, die innerhalb ihrer Zuständigkeiten eine professionelle Führung wahrnehmen. In Ergänzung zur Führung an der Spitze braucht es weitere Personen, die an der Führung teilhaben (Stichwort: Mittleres Management, Stabsfunktionen): Mitglieder von Steuergruppen, Projektleiter*innen, Leiter*innen von Unterrichtsteams, Stufenteamleiter*innen, Leitungen von Arbeitsgruppen, Beauftragte für interne Evaluation, Beauftragte fürs interne Qualitätsmanagement.

Der Kanton Luzern hat diesbezüglich schon früh Weichen in Richtung einer Führung gestellt, die von Lehrpersonen unterstützt wird, beispielsweise durch Beauftragte für die interne Evaluation. In vielen Schulen wird die Schulleitung durch eine Steuergruppe ergänzt. In den meisten Berufsfachschulen gibt es Beauftragte für das interne Qualitätsmanagement. Und Projekte, die von Lehrpersonen geführt werden, gibt es ohnehin in fast allen Schulen. Die Führung an der Spitze wird erweitert durch Stabs- und Linienfunktionen, die in ihrem Zusammenwirken eine kooperative Schulführung ausmachen.

Eine kooperative Schulführung verfügt über definierte Strukturen, Funktionen bzw. Gremien mit geklärten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (vgl. Abb. 1: Struktur „Kooperative Schulführung“). Personen, die innerhalb dieses Führungssystems spezifische Funktionen ausüben, müssen für diese qualifiziert sein.

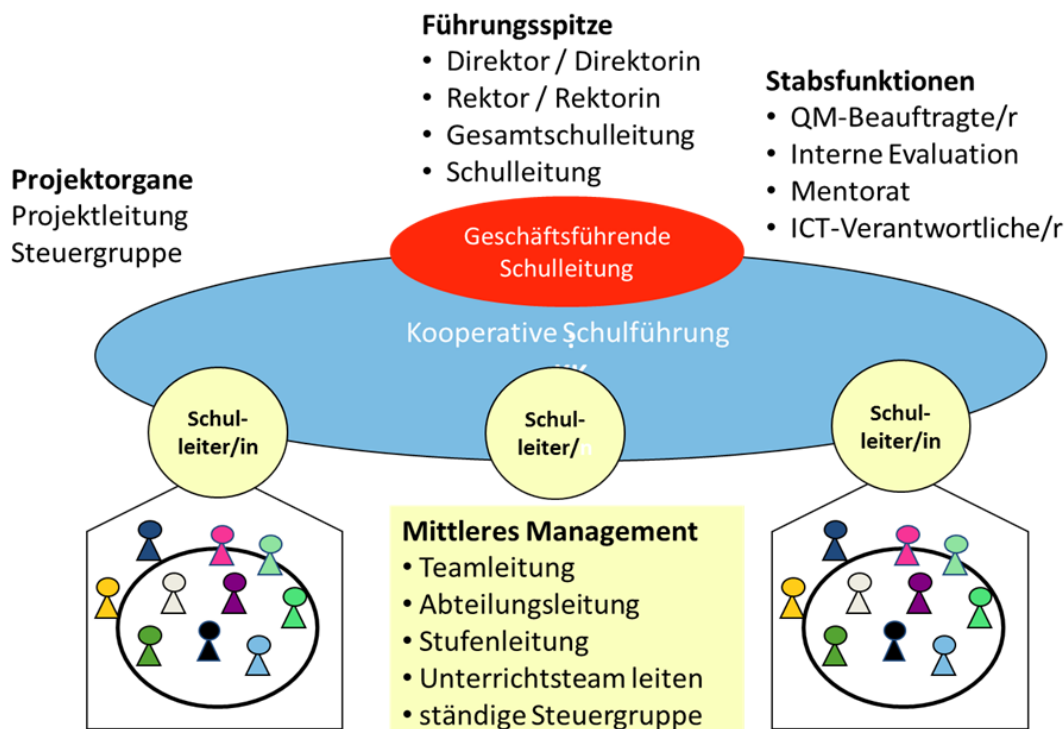


Abbildung 1: Struktur «Kooperative Schulführung»

Grundlage für ein erfolgreiches Zusammenwirken verschiedener Akteurinnen und Akteure ist ein kooperatives Führungsverständnis, das auf klare Zuständigkeiten (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung) Wert legt, das aber gleichzeitig zum Ziel hat, die funktionale Zusammenarbeit aller zu fördern.

Die Übernahme von Leitungsaufgaben bietet Lehrpersonen eine attraktive Perspektive, sich innerhalb des Arbeitsplatzes Schule persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Schulleitungsausbildungen unterstützen Lehrpersonen auf ihrem Entwicklungsweg zur Schulleiterin bzw. zum Schulleiter.

Die Richtlinien der Schweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz legen fest, dass Absolvierende der Schulleitungsausbildung bereits über eine Leitungsfunktion verfügen oder dafür designiert sein müssen. Diese Regelung hat dazu geführt, dass Lehrpersonen ohne Leitungsfunktion, die an Schulleitungsaufgaben interessiert sind, im Prinzip keinen Zugang zu einer von der EDK anerkannten Schulleitungsausbildung gehabt haben. Die Neukonzeption der Schulleitungsausbildung, wie diese hier dargestellt wird, eröffnet Lehrpersonen ohne Leitungsfunktion nun die Möglichkeit, sich *vorbereitend* für Schulleitungsaufgaben zu qualifizieren (vgl. Aufbau, S. 7), dies, wenn gewünscht, im Rahmen des CAS «Kooperative Schulführung» (CAS KSF).

Der Studiengang CAS KSF ist für all jene interessant, die noch in keiner Schulleitungsfunktion sind, sich aber für eine Schulleitungsstelle bewerben möchten. Gegenüber der anstellenden Behörde können sie mit diesem Zertifikat bereits eine Grundausbildung nachweisen, um im Anschluss daran die Ausbildung mit dem Diplomstudiengang und dem MAS «Schulmanagement» zu vervollständigen.

Ziele

Im Profil für die Zusatzausbildung Schulleitung der Schweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) sind sowohl der Umfang als auch die Inhalte der Zusatzausbildung als auch die Zulassungsbedingungen für die EDK-Anerkennung geregelt.

Die inhaltlichen Richtziele beschreiben einen Zielrahmen für den Studiengang DAS Schulleiter/-in. Innerhalb dessen werden für die einzelnen Module des DAS spezifische Kompetenzziele definiert. Der Zielrahmen unterscheidet Haltungsziele, fachliche und personale Ziele.

Haltungsziele

Ob Schulleitungen erfolgreich sind oder nicht, ist in hohem Mass davon abhängig, mit welchen Haltungen Führungskräfte Schulen begegnen. Der Studiengang arbeitet insbesondere an folgenden Haltungszielen:

Die Teilnehmenden

- verstehen die Besonderheiten des Organisationstyps «Schule». Schulen sind professionelle Organisationen (Glasl, 2005); sie stiften zunächst einmal immateriellen Nutzen in Form von Qualifikationen, die sich Schüler*innen aneignen. Schulen sind Know-how-intensive Dienstleistungsorganisationen (Mintzberg, 1979) mit je eigener Geschichte, Kultur und Kontext. Ihre Dienstleistungen sind nur begrenzt technologisierbar; im Zentrum steht das pädagogische Personal, dessen Wissen und Können sowie dessen Begeisterungsfähigkeit (Hattie, 2008).
- verstehen die Schulleitung als primär pädagogische Aufgabe: Die Arbeit an Zielen und Leitideen, Leitwerten und Qualitätsstandards sowie deren Umsetzung und Überprüfung verbürgt, dass – bei aller Autonomie, die Lehrpersonen benötigen – Schulen sich als Lern- und Lebensgemeinschaft mit einer eigenen Identität (mit einem eigenen Profil) entwickeln.
- verstehen als besonders wichtige Aufgabe der Schulleitung, wirksame Lernprozesse auf allen Ebenen der Organisation Schule zu organisieren und zu gestalten, so dass diese zu einer Lernenden Organisation (Senge, 1996) werden.
- verstehen sich als Führungspersonen, die grundsätzlich gegenüber Entwicklungen offen

sind; gleichzeitig nehmen Schulleitende zu Erneuerungen eine kritische Haltung ein, wenn die Gefahr besteht, dass einseitige Interessen spezifischer Anspruchsgruppen die Erfüllung des umfassenden Bildungsauftrags zu unterlaufen versuchen.

- verstehen Kooperation als Schlüssel zur Lösung komplexer Bildungs- und Entwicklungsaufgaben mit Expert*innen fürs Lehren und Lernen sowie für Erziehungsfragen.

Fachliche Ziele

Die Zusatzausbildung fördert Kompetenzen zur situationsgerechten Wahrnehmung von Aufgaben in den folgenden Bereichen:

- längerfristige Zielsetzungen und darauf bezogene Strategien und Programme zu erarbeiten, umzusetzen und weiterzuentwickeln, dies auf der Grundlage des gesetzlichen und politischen Bildungsauftrags zusammen mit dem Lehrpersonal und weiteren an der Schule beschäftigten Personen, im Austausch mit Behörden, Schüler*innen und Eltern sowie unter Einbezug von Ergebnissen der aktuellen Bildungsforschung,
- das Personal der Schule zu führen, günstige Rahmenbedingungen für Lehren und Lernen sicherzustellen, die gute Zusammenarbeit zu fördern sowie für die Beurteilung und Weiterbildung der Mitarbeitenden zu sorgen und den Personalbestand vorausschauend zu entwickeln,
- den Betrieb der Schule hinsichtlich Organisation, Administration, Finanzen und Infrastruktur zu leiten und gegenüber der Trägerschaft zu verantworten,
- die Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Schüler*innen sowie gegen aussen mit Eltern, Behörden, den weiterführenden Schulen, der Berufswelt und der Öffentlichkeit zu gestalten und zu fördern; die Absolvent*innen sind in der Lage, in Krisensituationen adäquat zu intervenieren und zu informieren,
- ein angemessenes Qualitätsmanagement aufzubauen und zu betreiben; die Absolvent*innen sind in der Lage, evaluationsgestützte Massnahmen für die Entwicklung der Qualität der Schule als System, des Lehrens und Lernens, der Zusammenarbeit sowie für die Erreichung

der Ziele des Lehrplans und der Schulentwicklungsprogramme zu treffen und umzusetzen.

Schulleitende können ihre Entscheide auf Grundlage fachlicher und methodischer Kenntnisse treffen und adressatenorientiert vermitteln sowie gegenüber Behörden, den Mitarbeitenden, den Lernenden oder Eltern verantwortungsvoll vertreten.

Bei der Umsetzung der fachlichen Ziele wird berücksichtigt, dass je nach Schulstufe und Schultyp, Organisation und Umfeld unterschiedliche Anforderungen an die Funktion der Schulleitung bestehen.

Personale Ziele

Fachliche Kompetenzen sind wichtig. Ohne differenziertes Fachwissen und solides Handwerk können die vielfältigen Aufgaben von Schulleitungen nicht zielführend wahrgenommen werden. Fachliche Kompetenz reicht jedoch nicht aus. In Ergänzung dazu sind personale Kompetenzen erforderlich, die mit der Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion, aber auch mit Denk- und Verhaltensmustern sowie mit der Selbstregulation einer Person zu tun haben. Die Zusatzausbildung zur Schulleitung fördert die Bereitschaft und Fähigkeit

- zur Reflexion der Funktionswahrnehmung und Rollengestaltung,
- zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln und dessen Wirkung auf andere (Selbstreflexion),
- zum situationsgerechten Umgang mit Belastungssituationen,
- verschiedene Perspektiven einzunehmen und zuzulassen,
- Widersprüche, Gegensätze und Unvereinbarkeiten auszuhalten (Antinomiefähigkeit),
- Unterschiede als Ressource zu anerkennen und zu nutzen,
- mit Nähe und Distanz funktional umzugehen (Empathiefähigkeit),
- hinzustehen und sich überzeugend auszudrücken («Bühnenfähigkeit»),
- eine eigene Haltung einzunehmen, diese auch gegen Widerstand zu vertreten und zu begründen,
- die langfristigen Ziele (Visionen) zu hüten, ohne den Alltag aus den Augen zu verlieren,
- mit forschender Neugierde Menschen und Organisationen zu begegnen,
- in vernetzten Bezügen bewusst zu entscheiden.

2 Zielgruppen und Zulassungsbedingungen

Zielgruppen

Die Richtlinien der Schweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz legen fest, dass Absolvierende der Zusatzausbildung für Schulleitungen bereits über eine Leitungsfunktion verfügen oder dafür designiert sein müssen.

Die Zusatzausbildung DAS Schulleiter/-in bietet eine umfassende Weiterbildung für Lehrpersonen, die bereits über eine Anstellung als Schulleiter*in verfügen oder dafür designiert sind. Der Studiengang richtet sich an:

- Schulleiter*innen in staatlichen oder privaten Volksschulen, Mittelschulen, Berufsfachschulen, Höheren Fachschulen, sozial- und sonderpädagogischen Schulen, Musikschulen
- Stellvertretende Schulleiter*innen
- für eine Leitungsfunktion designierte Personen
- Leiter*innen von Schuldiensten oder Fachstellen

Zulassungsbedingungen

Voraussetzungen für die Aufnahme in den DAS Schulleiter/-in sind in der Regel:

- a. ein Lehrdiplom für die Volksschule oder Sekundarstufe II *sowie*
- b. mindestens fünf Jahre Unterrichtserfahrung *und*
- c. eine Schulleitungstätigkeit während der Zusatzausbildung.

Die Zulassung von Personen ohne Leitungsfunktion ist möglich, sofern sie während der Zusatzausbildung über ein entsprechendes Praxisfeld verfügen, zum Beispiel als Projektleiter*in oder als Leiter*in einer Steuergruppe.

In begründeten Ausnahmefällen können Personen ohne Lehrdiplom zugelassen werden. Voraussetzungen für die Zulassung sind:

- d. ein Hochschulabschluss oder ein von der Ausbildungsinstitution als gleichwertig anerkannter Abschluss sowie
- e. mehrjährige Erfahrung mit Bezug zum schweizerischen Bildungswesen sowie Führungserfahrung und
- f. eine Anstellung oder Designation als Schulleiter*in einer öffentlichen oder privaten Bildungsinstitution.

Die Zulassung von Personen, welche die Zulassungsbedingungen nicht vollständig erfüllen, kann von der Studiengangsleitung auf Gesuch hin «sur dossier» bewilligt werden.

3 Angestrebte Kompetenzen und Themenfelder

Führungsrolle im Kontext der Schule

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können...	
• Die Bedeutung und Rolle der Schulleitung für die Qualität und Entwicklung von Schule erkennen. • Prämissen für professionelles pädagogisches Führungshandeln im Hinblick auf ihre eigene Führungstätigkeit reflektieren • ihr Führungsverständnis auf dem Hintergrund verschiedener Führungstheorien und -modelle reflektieren. • ihre Schule als Experten-Organisation begreifen und daraus Konsequenzen für ihr Führungshandeln ableiten. • verschiedene Organisationsinstrumente zur Steuerung der Schule analysieren und optimieren. • Aufgaben und Rollen der schulischen Steuergruppen im Prozess der Schulentwicklung gestalten. • ihre Führungskompetenzen realistisch einschätzen.	• Wissenschaftliche Grundlagen von Schulmanagement und pädagogischer Führung sowie Schulqualität und Schulentwicklung • Führungstheorien und -modelle sowie Forschungsergebnisse über wirksame Führung • Schule als Experten-Organisation • Passung von Führung und Organisation • Managementmodelle und Organisationsinstrumente für Schulen (Organigramm, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung) • Funktion/Aufgaben und Rolle der Schulleitung • Modelle kooperativer Führung, Leitung von Steuergruppen • Grundlagen strategischer Schulentwicklung (BIO Plus-Modell) • Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM): Self-Assessment zur Selbsteinschätzung der persönlichen Führungskompetenzen

Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
• das schweizerische, kantonale und kommunale Bildungssystem interessierten Aussenstehenden (bspw. Eltern, Lehrperson aus einem anderen Kanton) erläutern. • rechtlich relevante Fragen den einzelnen Rechtsbereichen zuordnen und Standardfälle lösen. • einschlägige Gesetze und Verordnungen auf schulische Alltagsfragen anwenden. Sie sind sich ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bewusst und sind bereit, ihre Entscheidungskompetenzen wahrzunehmen. • fallbezogen entscheiden, ob rechtliche Unterstützung anzufordern ist.	• Aufbau und Steuerung des schweizerischen und kantonalen Bildungssystems • kommunale, kantonale und eidgenössische Zuständigkeiten und Erlasse • schulrelevante Gesetze und Verordnungen (inkl. Personalrecht) • Schulleitung als Behörde • Verfahrensgrundsätze; Entscheide als Verfügungen inhaltlich und formal korrekt erstellen • Personalrecht mit Fokus auf das Kündigungsverfahren • Elterliche Sorge • Kinderschutz und Kindeswohl • Datenschutz und Urheberrecht

Personalmanagement: Personalführung und Personalentwicklung

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
• die Qualität des Personalmanagements an der eigenen Schule einschätzen und den Entwicklungsbedarf erkennen. • Prozesse der Personalgewinnung, -einführung, -beurteilung und -entwicklung systematisch gestalten. • Methoden und Instrumente der Personalentwicklung anwenden.	• Handlungsfelder des Personalmanagements • Personalgewinnung: Vom Kompetenzprofil über die Stellenausschreibung zum Bewerbungsgespräch bis hin zur Anstellung • Personaleinführung als Kooperationsaufgabe mit der Lehrerschaft • Personalbeurteilung: Funktionen und Formen; Bezugsnormen; Anlässe und Verfahren, Gesprächsformen • Personalentwicklung: u.a. Steuerung der Weiterbildung, Beratung

Betriebswirtschaftliche Schulführung

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
• wirtschaftliche Konzepte und Instrumente im Kontext der Schulführung analysieren, reflektieren und für den Führungsalltag nutzen • eine nachhaltige Schulführung unter Berücksichtigung von Zielkonflikten erfolgreich gestalten und umsetzen. • finanzielle, administrative und organisatorische Prozesse verstehen und gestalten.	• Einsatz betriebswirtschaftlicher Konzepte und Instrumente für eine effiziente und effektive Schulführung • Strategische Ressourcenplanung und verantwortungsbewusster Mitteleinsatz • Nachhaltige Schulentwicklung unter Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen und der Balance von Zielkonflikten • Schulentwicklungs- und Ressourcenplan als finanzielles Führungsinstrument der Schule • Instrumente der Globalbudgetierung und die daraus resultierende Handlungsspielräume • Rechnungsmodelle und Umsetzungsmöglichkeiten der Globalbudgetierung für Schulen

Konflikt- und Krisenmanagement

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
- herausfordernde Situationen in der Personalführung analysieren und diagnostizieren und Lösungswege erarbeiten, die auch rechtlich fundiert sind. - in Konflikten ihren Handlungsspielraum gewinnbringend nutzen. - anspruchsvolle Gespräche führen und Gesprächsmethoden gezielt einsetzen. - In Krisensituationen professionell handeln.	- Herausfordernde Führungssituationen: Vom Konfrontationsgespräch bis zur Entlassung unter Berücksichtigung personalrechtlicher Aspekte - Konfliktmanagement: Von Schlichtungssituationen bis hin zu Konflikten, die Führungsentscheide erfordern - Krisenmanagement: Krisensituationen und Krisenkommunikation

Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsmarketing

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
- die externe Kommunikation - primär im Interesse der anvertrauten Lernenden -- so gestalten, dass die Schule als attraktiv, glaubwürdig und engagiert wahrgenommen wird. - können die konzeptionellen Grundlagen des Dienstleistungsmarketings mit Hilfe anschlussfähiger Instrumente in den Schulleitungsalltag transferieren. - ihr persönliches Kommunikationskapital (ihre Auftrittskompetenz und Überzeugungskraft) verantwortungsvoll und gezielt einsetzen.	- Öffentlichkeitsarbeit: Von Werten zum Handeln, vom Handeln zum Corporate Design - Grundlagen des Dienstleistungsmarketings und Instrumente für den Transfer in den Schulleitungsalltag - Medienarbeit - Marketing für die eigene Bildungsinstitution - wirksame, mündliche Kommunikation - Merkmale und Methoden guter Auftrittskompetenz

Führung und Innovation

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
- Qualitätsentwicklung als kontinuierlichen, systematischen und teamorientierten Prozess der Schulentwicklung begreifen. - zentrale Modelle, Konzepte und Instrumente der Qualitäts-/Organisations- und Schulentwicklung für die Entwicklung ihrer Schule nutzen. - Gelingensbedingungen und Stolpersteine (wie z.B. Widerstand) in Veränderungsprozessen reflektieren. - ihr eigenes strategisches Führungshandeln im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen analysieren. - die veränderten Anforderungen an die Schule und deren pädagogische Leitung in ihre Entscheidungen und Handlungen miteinbeziehen. - die Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen, die sich aus veränderten Kontextbedingungen für Schulleitende ergeben.	- Modelle, Konzepte und Instrumente der Qualitäts-/Organisations- und Schulentwicklung - Grundlagen des Veränderungsmanagements - Strukturen, Prozesse und Akteure in Veränderungsprozessen - Change-Management in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren und Sistieren (BIO-Plus-Strategie) - Innovationen in Schule und Bildung, Innovationsmanagement - Aktuelle Spannungsfelder, Herausforderungen und Chancen in Schule und Unterricht: u.a. Inklusion, Tagesschule, Digitalisierung, künstliche Intelligenz - Qualitätsmanagement für nachhaltige Entwicklung unter erschwerten Bedingungen und in krisenhaften Zeiten - Aktuelle Schulentwicklungsprojekte

Kolloquium - Bilanz und Perspektiven

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
- sich im Rahmen des Kolloquiums als Expert*in in einem führungsrelevanten Thema ausweisen. - die aufgearbeiteten Erkenntnisse zu praktischen Fragestellungen aus dem Führungsalltag in Beziehung setzen. - für ihre berufliche Entwicklung Perspektiven beschreiben.	- Wissenschaftliche Erarbeitung eines praxisrelevanten Themas zum Thema Führung - Präsentation der Erkenntnisse vor Teilnehmenden des Studiengangs - Visionsarbeit zur persönlichen Standortbestimmung und Perspektivenentwicklung

4 Aufbau Zusatzausbildung

Der Diplomstudiengang DAS Schulleiter/-in kann an der Pädagogischen Hochschule Luzern während der Unterrichtszeit (ZU) oder in der unterrichtsfreien Zeit (UfZ) während den Schulferien des Kantons Luzern besucht werden. Umfang und Inhalte des Studiengangs sind identisch. Die Studiengänge sind jedoch unterschiedlich aufgebaut.

Aufbau der Zusatzausbildung in der Unterrichtszeit (UZ)

1. Block	
Sequenz Führungsrolle im Kontext der Schule	3 Tage
2. Block	
Sequenz Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen	3 Tage
3. Block	
Sequenz Einführung in die Diplomarbeit	1 Tag
4. Block	
Sequenz Betriebswirtschaftliche Schulführung	2 Tage
5. Block	
Auswertung Self-Assessment und Einführung Seitenwechsel	1 Tag
6. Block	
Sequenz Personalmanagement – Personalführung und Personalentwicklung – Konflikt- und Krisenmanagement	4 Tage
7. Block	
Sequenz Führung und Innovation	3 Tage
8. Block	
Auswertung Seitenwechsel	1 Tag
9. Block	
Sequenz Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsmarketing	2 Tage
10. Block	
Sequenz Bilanz und Perspektiven / Kolloquium	2 Tage

Aufbau der Zusatzausbildung in der Unterrichtsfreien Zeit (UFZ)

Der DAS Schulleiter/-in UFZ wird in insgesamt vier Ausbildungswochen während den Schulferien in Form von Präsenzveranstaltungen absolviert. Er startet jeweils in den Osterferien und wird ein Jahr später abgeschlossen. Zusätzlich zu den Präsenzveranstaltungen finden im Zeitraum zwischen den Oster- und Sommerferien vier Online-Veranstaltungen im Umfang von rund 2.5 Stunden statt.

Woche 1 Osterferien: Präsenzveranstaltung	
Sequenz Führungsrolle im Kontext der Schule	3 Tage
Sequenz Personalmanagement – Personalführung und Personalentwicklung	2 Tage
Zwischen Oster- und Sommerferien: Online -Veranstaltung	
KPSM Self-Assessment	1 Tag
Einführung und Auswertung Seitenwechsel	1 Tag
Woche 2 Sommerferien: Präsenzveranstaltung	
Sequenz Einführung in Diplomarbeit	1 Tag
Sequenz Konflikt- und Krisenmanagement	2 Tage
Sequenz Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsmarketing	2 Tage
Woche 3 Herbstferien: Präsenzveranstaltung	
Sequenz Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen	3 Tage
Sequenz Betriebswirtschaftliche Schulführung	2 Tage
Woche 4 Osterferien: Präsenzveranstaltung	
Sequenz Führung und Innovation	3 Tage
Sequenz Kolloquium, Bilanz und Perspektiven	2 Tage

Transfer-Vertiefungselemente

In Ergänzung zu den Kurstagen umfasst der Studiengang verschiedene Transfer- und Vertiefungselemente. Bei den nachfolgenden Lernformaten geht es um die Vertiefung vermittelter Inhalte, den Erfahrungsaustausch und den Praxistransfer.

Lerngruppe (5 Treffen à 3 Stunden)

Mit vier bis max. sechs Teilnehmenden werden Lerngruppen gebildet; diese arbeiten selbstorganisiert ausserhalb der geleiteten Ausbildungssequenzen. Ein Teil der Lerngruppenzeit kann autonom gestaltet werden. Einzelne verbindliche und einige als Anregung gedachte Aufträge können durch die Studienleitung oder durch Dozierende in die Lerngruppe eingebracht werden.

Literaturclub

Der Literaturclub schafft Raum, ein selbstgewähltes Buch zu lesen und dieses nicht inhaltlich zusammenzufassen, sondern kritisch zu reflektieren und zu bewerten. Jede*r Teilnehmende verfasst hierzu eine kurze Rezension, die persönliche Eindrücke, Stärken und Schwächen des Werkes beleuchtet. Auf diese Weise entsteht nach und nach eine Literaturliste, die allen Teilnehmenden als Orientierung und Inspiration für den Alltag dient.

Führungskoaching (5 Coaching à 3 Stunden)

Das Coaching erfolgt in Gruppen unter der Anleitung eines professionellen Coaches. Die Gruppen umfassen in der Regel sieben Personen. Das Coaching ist in hohem Masse selbstverantwortetes Lernen, weil die Themen, an denen die Gruppe unter der Anleitung eines Coaches arbeiten wird, von den Teilnehmenden selber eingebracht werden. Durch das Coaching

- wird die fachliche, soziale und personale Kompetenz gefördert,
- wird die Reflexion von Rolle und Führungshandeln angeregt,
- können für anspruchsvolle Führungsaufgaben neue Sichtweisen und Lösungsalternativen erarbeitet werden und
- wird der Theorie-Praxis-Transfer unterstützt.

Seitenwechsel: Von anderen Führungskulturen lernen

Die Teilnehmenden besuchen eine Führungskraft in einer Organisation, in der es nicht primär um Bildung

und Erziehung geht und setzen sich dadurch mit der Struktur, Kultur und Praxis von Führung in einem neuen Kontext auseinander. Sie reflektieren auf dem Hintergrund des «Seitenwechsels» ihr persönliches Führungsverständnis wie auch die Führungskonzeptionen von Schulen.

Standortbestimmung: Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte

Das Self-Assessment zum Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) ist ein speziell auf den pädagogischen Führungskontext abgestimmtes Self-Assessment, das in enger Kooperation mit Experten für Eignungsdiagnostik entstanden ist. Es umfasst sechs Anforderungsbereiche mit 24 Anforderungsdimensionen, die im Zusammenhang mit dem aktuellen Anforderungsprofil an eine pädagogische Führungstätigkeit im schulischen Kontext stehen. Das Self-Assessment

- gibt Orientierung dabei, das eigene Verhalten (Selbstbild) bewusst aus einer neuen Perspektive zu sehen
- bietet die Chance, die eigenen Neigungen und Fähigkeiten mit denen anderer zu vergleichen
- ist eine gute Grundlage für die Reflexion über eigene Stärken und Entwicklungsfelder
- ist ein Impuls, mit anderen über pädagogische Führung und Führungshandeln sowie Führungstätigkeiten zu diskutieren
- kann Anlass sein, sich gezieltes weiteres Feedback einzuholen
- kann Anregungen geben, eigene Weiterentwicklungspotenziale und den eigenen Fortbildungsbedarf zu ermitteln

Selbststudium

Es wird zwischen strukturiertem und freiem Selbststudium unterschieden. Strukturiert ist dieses jeweils dann, wenn Dozierende eine Aufgabe mit definiertem Zeitumfang für deren Bearbeitung vorgeben, zum Beispiel: als Vorbereitung auf eine nächste Ausbildungssequenz.

Das freie Selbststudium dient der selbstverantworteten Vor- und Nachbereitung einzelner Sequenzen, dem Literaturstudium oder dem individuellen Praxistransfer, zum Beispiel im Rahmen eines persönlichen Lernprojekts.

5 Leistungsnachweise, Diplomarbeit und Kolloquium

Im Rahmen des DAS Schulleiter/-in werden insgesamt drei Leistungsnachweise und eine Diplomarbeit verfasst, welche am Ende des Studiengangs in einem Kolloquium präsentiert wird.

Leistungsnachweis 1 im DAS UFZ: Entwicklung eines Führungsleitbildes

Im Rahmen des während der Zusatzausbildung durchgeführten Self-Assessments setzen sich die Teilnehmenden mit ihren Stärken und Entwicklungspotenzialen mit Bezug zu ihrer Führungsrolle auseinander. Zudem werden die Teilnehmenden den Auftrag erhalten, sich auch ausserhalb des Studiengangs an Ihrem Arbeitsplatz Feedback zu holen. Ausgehend von der Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstbild und der Fremdeinschätzung erarbeiten die Teilnehmenden ein Führungsleitbild, welches sie in ihrer Führungsrolle unterstützt und ihnen im Führungsalltag Orientierung, Halt und Sicherheit bietet.

Leistungsnachweis 1 im DAS UZ: Selbst- und Fremdbild

Der Leistungsnachweis besteht in der Erstellung eines Selbst- und Fremdbildes, das die Teilnehmenden anhand individuell ausgewählter Kompetenzbereiche im Feld Führung erarbeiten. Dazu reflektieren sie ihre eigenen Fähigkeiten, Haltungen und Verhaltensweisen und gleichen diese mit Rückmeldungen von Kolleg*innen, Vorgesetzten oder Teammitgliedern ab. Durch den Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung werden Übereinstimmungen, aber auch blinde Flecken und Entwicklungsfelder sichtbar. Auf dieser Grundlage ziehen die Teilnehmenden fundierte Schlüsse für ihre persönliche Weiterentwicklung und formulieren konkrete Massnahmen, um ihre Führungsrolle wirksam auszubauen.

Leistungsnachweis 2 im UFZ und UZ: Reflexion und Erkenntnisse aus dem Seitenwechsel

Im Rahmen des Besuchs einer Führungsperson in einer anderen Organisation führen die Teilnehmenden mit der Führungsperson ein Interview durch mit dem Fokus auf die Führungspraxis in einem organisationalen Kontext ausserhalb der Schule. Die Ergebnisse werden schriftlich dokumentiert und im Hinblick auf die eigene Führungspraxis reflektiert. Im Vergleich mit

dem persönlichen Führungsverständnis werden Konsequenzen für die Entwicklung und Optimierung des Führungshandelns in der Schule gezogen und dargestellt

Diplomarbeit

Die Diplomarbeit ermöglicht, sich mit einer aktuellen, aus der Praxis stammenden Fragestellung vertiefter zu befassen. Ziel dieser Abschlussarbeit ist es, sich in einem führungsrelevanten Thema als Expert*in auszuweisen.

Die Absolvierenden des DAS Schulleiter/-in können

- eine bedeutsame Problem- bzw. Fragestellung beschreiben und systematisch mit Hilfe von Literatur bearbeiten und verfügen dadurch über vertiefte und erweiterte Erkenntnisse über den gewählten Themenbereich.
- diese Erkenntnisse zum eigenen Führungsverständnis in Beziehung setzen (Erkenntnisziel)
- daraus Konsequenzen für die Entwicklung und Optimierung ihres Führungshandelns und der eigenen Bildungsorganisation ziehen (Handlungsziel).
- eine fachlich fundierte, persönliche Arbeit verfassen, deren Texte eigenständig und verständlich sind und die den üblichen formalen Ansprüchen (bezüglich Umgang mit Quellen, formale Gliederung, Layout usw.) entspricht.
- Prozesse und Ergebnis der Arbeit reflektieren

Die Abschlussarbeit umfasst 25 bis 30 Seiten. Die Anforderungen an die Abschlussarbeit sowie die Verfahren und Abläufe, die im Zusammenhang mit der Abschlussarbeit stehen, sind im Reglement und in der Begleitung für die Abschlussarbeit ausführlich beschrieben.

Kolloquium

Mit den Kolloquien schliessen die Teilnehmenden den DAS Schulleiter/-in ab, sofern die Diplomarbeit fristgerecht eingereicht und angenommen worden ist. Sie präsentieren vor einem ausgewählten Publikum im Beisein ihrer Kolleg*innen des DAS ihre Diplomarbeit und stellen sich in diesem Kreis der Diskussion. Die Kolloquien stellen kein Qualifikationsverfahren dar. Es geht vielmehr um eine kritische Würdigung der Arbeit und ihrer Präsentation. Ein Beurteilungsgespräch wird das Kolloquium abschliessen

6 Studienmodalitäten

Studienumfang (20 ECTS)

Die Studienleistungen, die im Rahmen des DAS Schulleiter/-in zu erbringen sind, werden nach dem European Credit Transfer System (ECTS) bemessen. Ein ECTS-Punkt entspricht einem Arbeitsaufwand von 30 Stunden. Die ECTS- Punkte werden aufgrund des durchschnittlichen gesamten Arbeitsaufwands der Studienteilnehmenden bemessen.

Die Sequenzen 1 - 8 und weitere zu erbringende Leistungen (Transfer- und Vertiefungselemente, Leistungsnachweise, Diplomarbeit, Kolloquium, Selbststudium) entsprechen insgesamt 20 ECTS, was 600 Arbeitsstunden entspricht.

Diese Lernstunden lassen sich wie folgt gliedern:

- Präsenz-/Kontaktstunden: 191 Std.
- Freies Selbststudium: 133 Std.
- Angeleitetes Selbststudium (inkl. Leistungsnachweise): 276 Std.

Qualifikationselemente

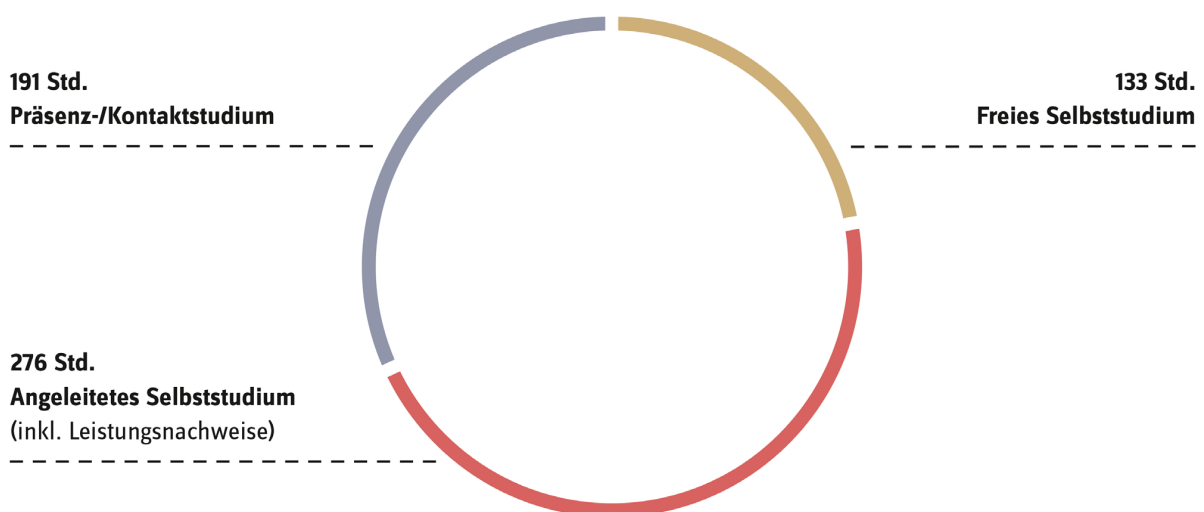
Um das Zertifikat im DAS Schulleiter/-in zu erlangen, sind folgende Qualifikationselemente Voraussetzung:

- Präsenz in den dozentengeleiteten Sequenzen von 80%
- Nachweise für die Vertiefungs- und Transferselemente
- Erfüllte Leistungsnachweise
- Angenommene Diplomarbeit

Abschluss

Für den Studiengang DAS Schulleiter/-in wird eine Abschlussurkunde mit dem Titel "Schulleiter/-in-Diploma of Advanced Studies PH Luzern" verliehen. Sofern die Zugangsvoraussetzungen zum Studiengang gemäss EDK erfüllt sind, wird der Zusatz «EDK anerkannt» auf dem Diplom ausgewiesen.

DAS SL (600 Std.)



7 Weiterführende Studiengänge

Anschluss und Anrechnung

Der DAS Schulleiter/-in bildet wie das Diplomstudium zum DAS Schulleiter/-in die Grundlage für den Studiengang MAS «Schulmanagement» und wird im vollen Umfang von 30 ETCS-Punkten an den Masterstudiengang angerechnet.

MAS «Schulmanagement»

Die Pädagogische Hochschule bietet seit 2008 einen Master of Advanced Studies (MAS) in Schulmanagement an. Das Masterstudium besteht aus dem CAS «Unterrichts- und Schulentwicklung» (CAS UESE)

und dem darauf aufbauenden -Abschlussmodul mit Wahlmodulen des MAS «Schulmanagement».

Der CAS Unterrichts- und Schulentwicklung» (CAS UESE) ermöglicht eine Aktualisierung, Vertiefung und Erweiterung von pädagogischen, psychologischen und soziologischen Themen, um als Fachperson fürs Lehren und Lernen einerseits und als Fachperson für das Führen, Managen und Steuern von Schulen andererseits Entwicklungsprozesse effektiv und effizient, auf der Grundlage ausgewiesener Kompetenzen, zu initiieren, zu planen, zu steuern und zu evaluieren. Der Masterstudiengang schliesst den MAS «Schulmanagement» ab.

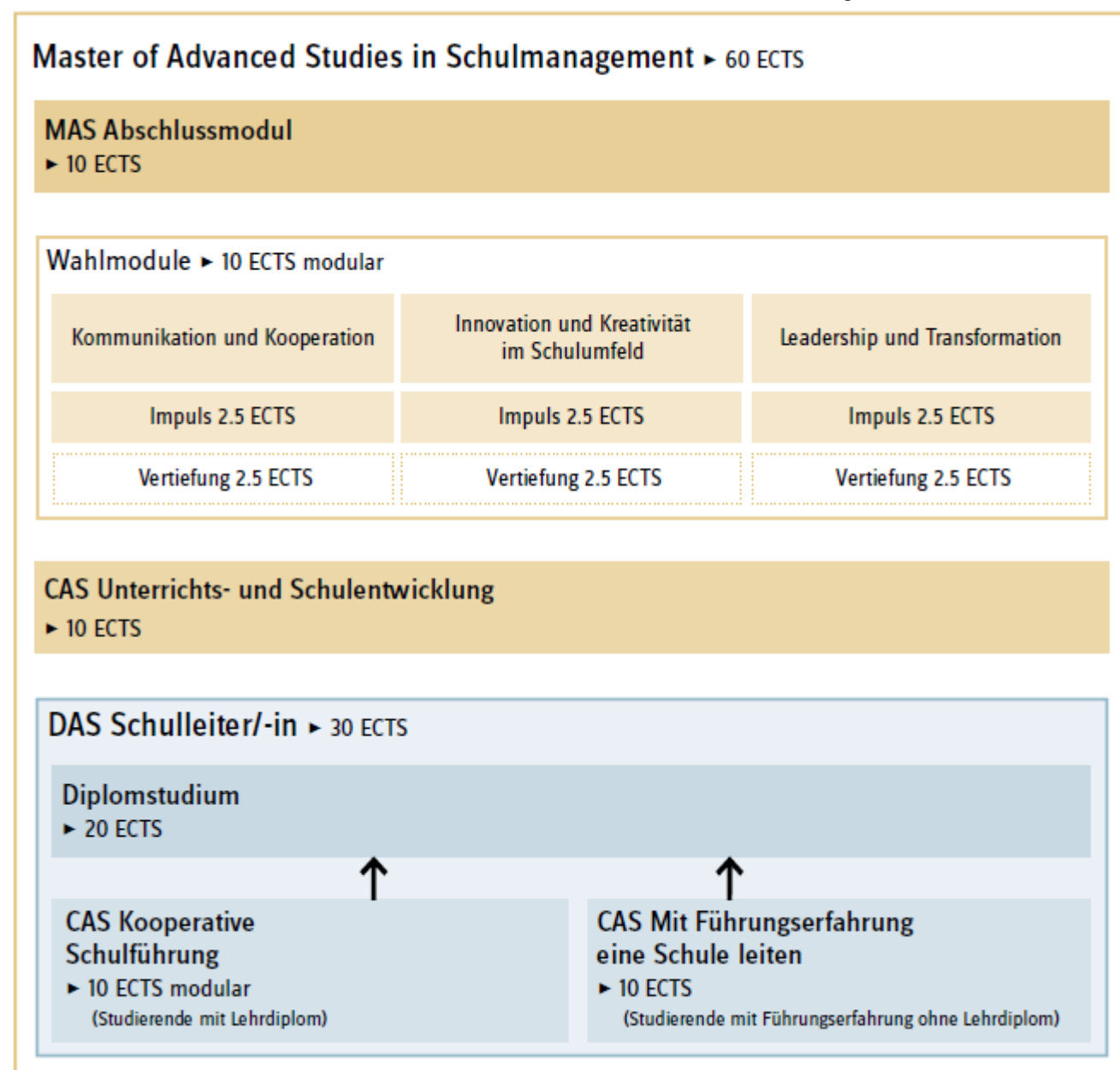


Abbildung: Aufbau des MAS «Schulmanagement»

8 Organisatorische Hinweise

Kosten

DAS Schulleiter/-in	CHF 8'900.-
(Administrations- und Einschreibegebühr)	+ CHF 350

Kostenbeteiligung des Kantons

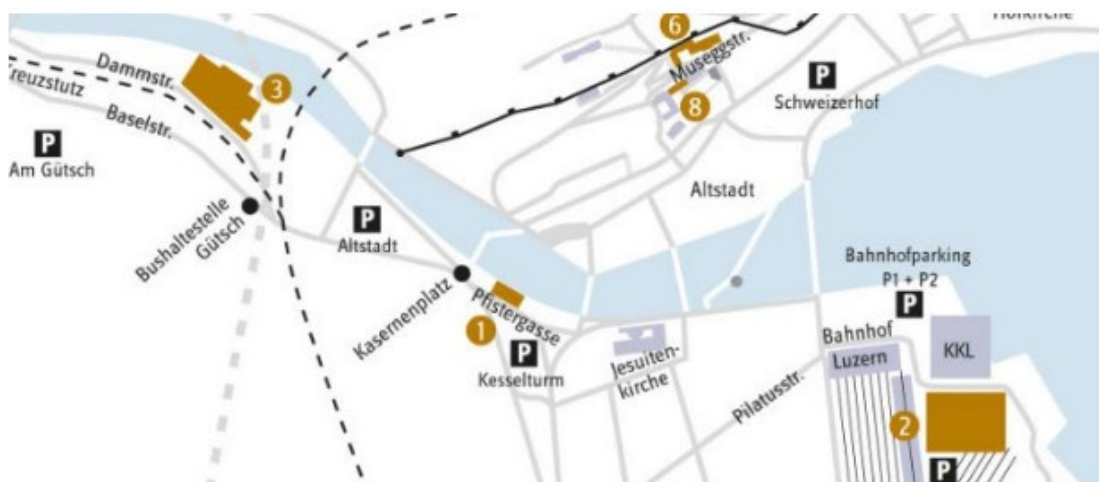
Für Schulleiter*innen mit einer Anstellung beim Kanton Luzern übernimmt dieser 75% der Kosten für den Studiengang. Schulleiter*innen mit einer Anstellung bei einem anderen Kanton, wenden sich für eine Kostenbeteiligung an die entsprechende

Dienststelle (Dienststelle Volksschulbildung, Amt für Volksschulen etc.).

Veranstaltungsort und Kurszeiten

Alle Ausbildungssequenzen - mit Ausnahme der Online-Formate, werden in Luzern in den Räumlichkeiten der PH Luzern durchgeführt. Die Veranstaltungen finden an der Frohburgstrasse 3 oder an der Sentimatt 1 statt.

Die Kurstage dauern in der Regel von 8.30 bis 12.00 und von 13.30 bis 17.00 Uhr.



9 Anmelde- und Aufnahmeverfahren

Anmeldung und Anmeldebestätigung

Anmeldeschluss ist ein Monat vor Beginn des Studiengangs. Die Anmeldungen werden fortlaufend bestätigt. Siehe www.phlu.ch/weiterbildung.

Anrechnung von Vorleistungen

Vorleistungen, die im Rahmen anderer Weiterbildungen erbracht wurden, können auf Gesuch hin (kostenpflichtig) geprüft werden. Informationen zu den Voraussetzungen und dem Prozessablauf finden sich auf dem Antragsformular zur Anerkennung von Vorleistungen auf der Homepage der Zusatzausbildung.

Durchführungsentscheid

Sobald der Studiengang über eine ausreichende Anzahl Anmeldungen verfügt, informieren wir die Teilnehmenden darüber, dass der DAS zur Durchführung gelangen wird. Durchführungsentscheide werden in der Regel spätestens vier Wochen vor Beginn des DAS getroffen.

Kontakt

Inhaltliche oder persönliche Fragen zum Studiengang können mit der Studiengangsleitung telefonisch, per Mail oder in einem Gespräch geklärt werden. Für organisatorische oder administrative Fragen ist Tanya Wiprächtiger zuständig.

Meinrad Leffin

Studiengangsleitung DAS Schulleiter/-in UZ

Frohburgstrasse 3

6002 Luzern

Tel. 041 203 01 37

meinrad.leffin@phlu.ch

Isabella Lussi Wolfisberg

Studiengangsleitung DAS Schulleiter/-in UFZ

Frohburgstrasse 3

6002 Luzern

Tel. 041 203 09 74

Isabella.lussi@phlu.ch

Tanya Wiprächtiger

Sachbearbeiterin

Frohburgstrasse 3

6002 Luzern

Tel. 041 228 203 09 87

tanya.wipraechtiger@phlu.ch

10 Literaturverzeichnis

Buchen, H. & Rolff, H.G. (2006). *Professionswissen Schulleitung*. Landsberg: Beltz.

Glasl, F. (2005) Von der Dienstleistung zur professionellen Arbeit. In: Fasching, H. & Lange, R. (Hrsg.) *Sozial managen*. Bern: Haupt, S. 41 - 52.

Hattie, J. (2008). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge

Helmke, A. (2005). *Unterrichtsqualität erfassen, bewerten und verbessern*. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.

Koch, S. & Gräsel, C. (2004). Schulreformen und Neue Steuerung - Erziehungs- und verwaltungswissenschaftliche Perspektiven. In S. Koch & R. Fisch (Hrsg.), *Schulen für die Zukunft. Neue Steuerung im Bildungswesen*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Meyer, H. (2004). *Was ist guter Unterricht?* Berlin: Cornelsen.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Engelwood Cliffs. New York: Prentice Hall.

Senge, P. (1996). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.