



Weiterbildung

Studienprogramm

DAS Schulleiter/-in

Diplomstudium für angehende Schulleiter/-innen

weiterkommen.

www.wb.phlu.ch

DAS «Schulleiter/-in»

Meinrad Leffin
Studiengangsleitung
meinrad.leffin@phlu.ch
T +41 (0)41 203 01 37

PH Luzern · Pädagogische Hochschule Luzern

Weiterbildung
Frohburgstrasse 3
Postfach 535
6002 Luzern
T +41 (0)41 203 03 03

weiterbildung@phlu.ch
www.phlu.ch

Version: Januar 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Zielsetzungen und Studienaufbau	4
1.1	Zweck	4
1.1.1	Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern	4
1.1.2	Stärkung des Mittleren Managements	4
1.2	Zielrahmen und Kompetenzziele	6
1.2.1	Haltungsziele	6
1.2.2	Fachliche Ziele	6
1.2.3	Personale Ziele	7
1.3	Studienaufbau	8
2	Zielgruppen und Zulassungsbedingungen	10
2.1	Zielgruppen	10
2.2	Zulassungsbedingungen	10
3	Kompetenzen und Inhalte	11
3.1	Sequenzen 1 – 8 (Inputveranstaltungen)	11
3.2	Vertiefungs- und Transferelemente (Lerngefäße und Lernformen)	14
3.2.1	Präsenztage	14
3.2.2	Lerngruppe	14
3.2.3	Gespräche mit Bildungsfachleuten (Referenzperson): Austausch und Vernetzung	15
3.2.4	Führungscoaching	15
3.2.5	Seitenwechsel: Von anderen Führungskulturen lernen	15
3.2.6	Self-Assessment: Eine Standortbestimmung für pädagogische Führungskräfte	15
3.2.7	Selbststudium	16
4	Studienmodalitäten	16
4.1	Studienumfang	16
4.2	Leistungsnachweise, Diplomarbeit und Kolloquium	17
4.2.1	Leistungsnachweis 1: «Interview mit Führungsperson durchführen und dokumentieren»	17
4.2.2	Leistungsnachweis 2: «Selbst- und Fremdbild – Ergebnisse aus der Standortbestimmung reflektieren»	17
4.2.3	Diplomarbeit	17
4.2.4	Kolloquium	17
4.3	Qualifikationselemente	18
4.4	Abschluss	18
4.5	Veranstaltungsorte und Arbeitszeiten	18
4.6	Kosten	18
4.7	Anmelde- und Aufnahmeverfahren	18
5	Weiterführende Studiengänge	20
5.1	Anschluss und Anrechnung	20
5.2	MAS «Schulmanagement»	20
6	Literaturverzeichnis	21

1 Zielsetzungen und Studienaufbau

«Was alle angeht, können nur alle lösen»
Friederich Dürrenmatt

1.1 Zweck

Mit dem Diplomstudiengang Schulleiterin/Schulleiter, dem DAS «Schulleiter/-in» (DAS SL) sollen in erster Linie die folgenden Funktionen erfüllt werden.

1. Hochwertige Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern
2. Stärkung des Mittleren Managements
3. Förderung von beruflichen Entwicklungsperspektiven für Lehrpersonen

1.1.1 Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern

Vorrang hat die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Schulleitung verstehen wir mit Buchen & 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 legitimierten Entscheidungsträger sind aber auf die Expertise von Schulleiterinnen und Schulleitern, 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. Sinnggebung 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 Outputsteuerung.

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

1.1.2 Stärkung des Mittleren Managements

Die Führung einer Schule ist auf kompetente, engagierte und profilierte Schulleiterinnen und Schulleiter 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.

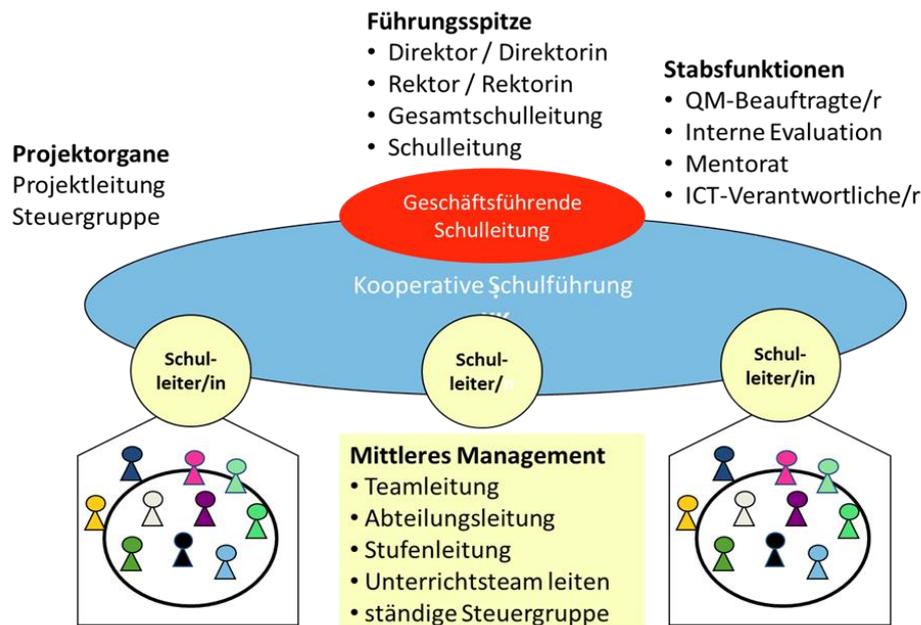


Abbildung 1: Struktur «Kooperative Schulführung»

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.

1.2 Zielrahmen und Kompetenzziele

Die 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.

1.2.1 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 Schülerinnen und Schüler 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 Expertinnen und Experten fürs Lehren und Lernen sowie für Erziehungsfragen.

1.2.2 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 weiter zu entwickeln, dies auf der Grundlage des gesetzlichen und politischen Bildungsauftrags zusammen mit dem Lehrpersonal und weiteren an der Schule beschäftigten Personen, im Austausch mit Behörden, Schülerinnen, Schülern 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 Schülerinnen und Schülern sowie gegen aussen mit Eltern, Behörden, den weiterführenden Schulen, der Berufswelt und der Öffentlichkeit zu gestalten und zu fördern; die Absolventinnen und Absolventen sind in der Lage, in Krisensituationen adäquat zu intervenieren und zu informieren,
- ein angemessenes Qualitätsmanagement aufzubauen und zu betreiben; die Absolventinnen und Absolventen 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.

1.2.3 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. Der Diplomstudiengang Schulleiter/-in 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.

1.3 Studienaufbau

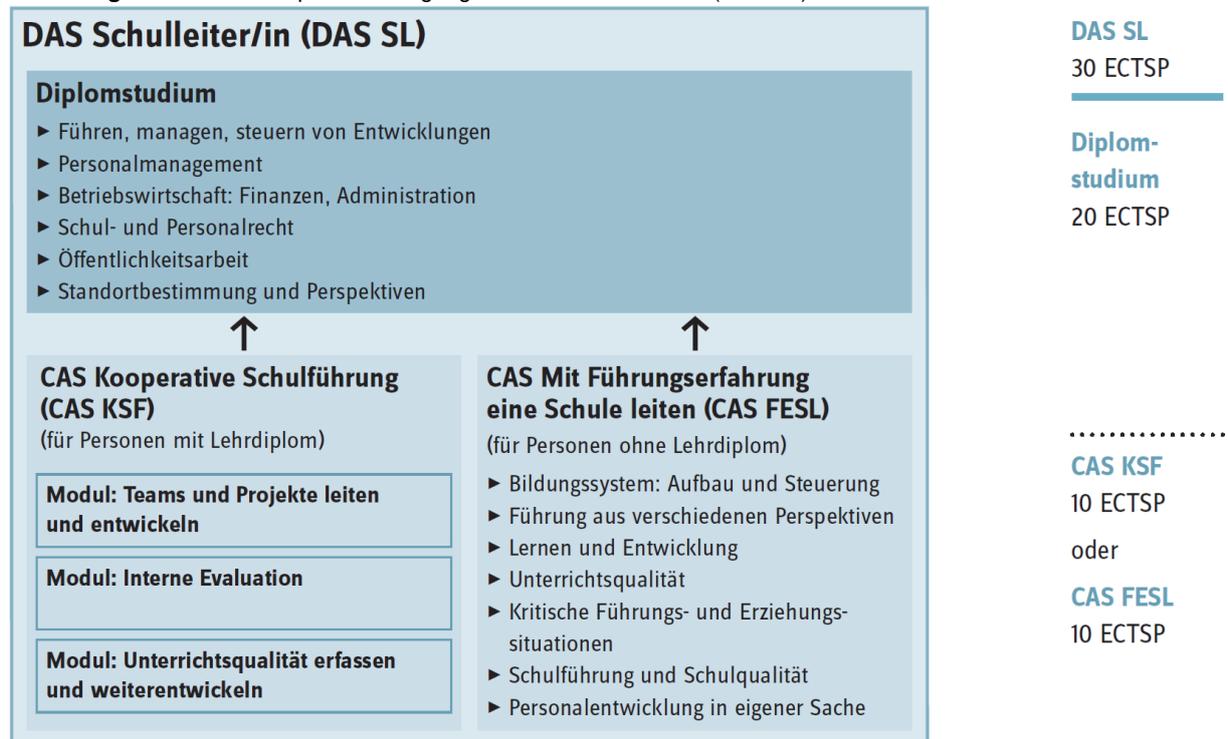
Der Diplomstudiengang **DAS «Schulleiter/-in» (DAS SL)** im Umfang von 30 Credit Points (CP) nach dem European Credit Transfer System (ECTS) bietet eine umfassende Grundausbildung für Lehrpersonen, die bereits über eine Anstellung als Schulleiterin bzw. Schulleiter inne haben, dafür designiert sind oder über ein entsprechendes Praxisfeld verfügen.

Zum Diplomstudiengang führen der CAS «Kooperative Schulführung» (CAS KSF) sowie der CAS «Mit Führungserfahrung eine Schule leiten» (CAS FESL):

- Der **CAS «Kooperative Schulführung» (CAS KSF)** richtet sich an *Lehrpersonen*, die sich für Führungsaufgaben qualifizieren wollen, jedoch noch über keine Schulleitungsfunktion (mit Personalführungsverantwortung) verfügen. Der CAS KSF beinhaltet drei Basismodule. Diese Module ermöglichen die Qualifikation für eine spezifische Funktion (Linien-, Stabs- oder Projektfunktionen). Damit werden das sog. mittlere Management und die Idee, dass Lehrpersonen mit begrenzten Mandaten an der Schulführung teilhaben, gestärkt. Die Module können einzeln besucht werden, ohne von der Absicht geleitet zu sein, Schulleiterin oder Schulleiter zu werden.
- In Ergänzung zum CAS KSF können erfahrene *Führungspersonen ohne Lehrdiplom* sich auf Schulleitungsaufgaben vorbereiten. Der **CAS «Mit Führungserfahrung eine Schule leiten» (CAS FESL)** vermittelt eine Basisqualifikation; diese kann im DAS SL erweitert und vertieft werden.

Die Aussicht, dass im DAS SL Schulleitende mit pädagogischem Hintergrund und Führungskräfte mit ausserschulischen Erfahrungen zusammenkommen, verspricht für beide Seiten einen Mehrwert: für die Pädagoginnen und Pädagogen wie für die Nicht-Pädagoginnen und Nicht-Pädagogen, die Schulen leiten wollen.

Abbildung 2: Aufbau des Diplomstudiengangs DAS «Schulleiter/-in» (DAS SL)



Sequenzen (Inputveranstaltungen)
Sequenz 1 Führungsrolle – im Kontext der Schule als Organisation – gestalten 3 Tage
Sequenz 2 Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen 3 Tage
Sequenz 3 Einführung in die Diplomarbeit 1 Tag
Sequenz 4 Betriebswirtschaftliche Schulführung 2 Tage
Sequenz 5a Personalführung und Personalentwicklung 2 Tage
Sequenz 5b Personaldefizite 2 Tage
Sequenz 6 Führung und Innovation 3 Tage
Sequenz 7 Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsmarketing 2 Tage
Sequenz 8 Bilanz und Perspektiven 1 Tag

Transfer- und Vertiefungselemente (Lerngefässe und Lernformen)
Lerngruppe
Gespräche mit Bildungsfachleuten (Referenzperson): Austausch und Vernetzung
Führungscoaching in Gruppen
Seitenwechsel: Von anderen Führungskulturen lernen
Standortbestimmung: Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte
Selbststudium

2 Zielgruppen und Zulassungsbedingungen

2.1 Zielgruppen

Der Studiengang richtet sich an:

- Schulleiterinnen und Schulleiter in staatlichen oder privaten Volksschulen, Mittelschulen, Berufsfachschulen, Höheren Fachschulen
- Stellvertretende Schulleiterinnen/Schulleiter
- Teamleiterinnen und Teamleiter, Schulhausleiterinnen und Schulhausleiter, Stufenleiterinnen und Stufenleiter
- für eine Leitungsfunktion designierte Personen
- Leiterinnen und Leiter von Schuldiensten oder Fachstellen
- Leitungspersonen sozialpädagogischer Institutionen

2.2 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.
- d. 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:

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

3 Kompetenzen und Inhalte

3.1 Sequenzen 1 – 8 (Inputveranstaltungen)

Sequenz 1: Führungsrolle – im Kontext der Schule als Organisation – gestalten (3 Tage)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> • ihr Führungsverständnis auf dem Hintergrund verschiedener Führungstheorien und -modelle reflektieren. • ihre Schulleitungsorganisation und die damit verbundenen Organisationsinstrumente analysieren und optimieren. • zwischen Funktion und Rolle differenzieren sowie Rollenprobleme lösen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungstheorien und -modelle sowie Forschungsergebnisse über wirksame Führung • Reflexion der Führungsbiographie und des persönlichen Führungsverständnisses • Schule als Organisation verstehen, analysieren, bewerten und gestalten • Managementmodelle für Schulen • Organisationsinstrumente (Organigramm, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung) • Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung • Funktion/Aufgaben und Rolle der Schulleitung • Rollenprobleme (Rollenkonflikte, Probleme der Durchsetzung, Rollenüberlastung)

Sequenz 2: Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen (3 Tage)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Steuerung des schweizerischen und kantonalen Bildungssystems; Handlungskoordination und Steuerung im Wandel • 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

Sequenz 3: Einführung in die Diplomarbeit und in wissenschaftliches Schreiben (1 Tag)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> sich im Rahmen der Abschlussarbeit als Expertin bzw. Experte in einem führungsrelevanten Thema ausweisen. die aufgearbeiteten Erkenntnisse zu praktischen Fragestellungen aus dem Führungsalltag in Beziehung setzen. können Fachtexte verfassen, die sich an wissenschaftlichen Kriterien orientieren. 	<ul style="list-style-type: none"> Philosophie, Zielsetzungen und Beurteilungskriterien, Aufbau und Elemente der Abschlussarbeit wissenschaftliches Schreiben Formen der Informationsbeschaffung Umgang mit Quellen und Zitationsregeln methodische Hinweise fürs Schreiben einer Abschlussarbeit

Sequenz 4: Betriebswirtschaftliche Schulführung (2 Tage)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> Konzepte und Instrumente aus der betrieblichen Führungspraxis im Kontext der Schulführung kritisch reflektieren und für ihren Führungsalltag nutzen. Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Führung in Schulen für ihre Praxis nutzen. finanzielle, administrative und organisatorische Prozesse verstehen und gestalten. 	<ul style="list-style-type: none"> Betriebswirtschaftliche Konzepte/Instrumente und die (Un-)Möglichkeiten, diese auf die Schule zu übertragen Schulentwicklungs- und Ressourcenplan als finanzielles Führungsinstrument der Schule Instrumente der Globalbudgetierung und die daraus resultierenden Handlungsspielräume Grundlagen des Dienstleistungsmarketings und Instrumente für den Transfer in den Schulleitungsalltag können sich im harmonisierten Rechnungsmodell für Gemeinden orientieren und Umsetzungsmöglichkeiten der Globalbudgetierung für Ihre Schule einschätzen können die konzeptionellen Grundlagen des Dienstleistungsmarketings mit Hilfe anschlussfähiger Instrumente in den Schulleitungsalltag transferieren

Sequenz 5a: Personalführung und Personalentwicklung (2 Tage)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> die Qualität des Personalmanagements an der eigenen Schule einschätzen; sie erkennen den Entwicklungsbedarf. Prozesse der Personalgewinnung, -einführung, -beurteilung und -entwicklung systematisch gestalten. 	<ul style="list-style-type: none"> Handlungsfelder des Personalmanagements Verfahren der 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

Sequenz 5b: Personaldefizite (2 Tage)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> «Schlechtwetter-Situationen» in der Personalführung analysieren und diagnostizieren; sie können auf dieser Grundlage Lösungswege erarbeiten, die auch rechtlich fundiert sind. 	<ul style="list-style-type: none"> «Sorgenfälle» bearbeiten: Vom Konfrontationsgespräch bis zur Entlassung unter Berücksichtigung personalrechtlicher Aspekte Konfliktmanagement: Von Schlichtungssituationen bis hin zu Konflikten, die Führungsentscheide erfordern

Sequenz 6: Führung und Innovation (3 Tage)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> Multiprofessionelle Teams führen und entwickeln. die Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten, Aufgabenbereiche und Verantwortung von Schulleitung wahrnehmen. die veränderten Anforderungen an die Schule und deren pädagogische Leitung in ihre Entscheidungen und Handlungen miteinbeziehen. 	<ul style="list-style-type: none"> Forschungsergebnisse über gute Schulen bzw. Ergebnisse von Untersuchungen, in denen sich Schulleitung als Schlüsselfaktor für die Qualität und die Entwicklung von Schulen erwiesen hat. Funktionen von Schule und Unterricht; Spannungsfelder von Selektion und Inklusion, Reproduktion und Innovation usw. Diversity Management System Leadership als Konzept Scheitern als Chance in der Führungsrolle

Sequenz 7: Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsmarketing (2 Tage)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> die externe Kommunikation – primär im Interesse der anvertrauten Lernenden – so gestalten, dass die Schule als attraktiv, glaubwürdig und engagiert wahrgenommen wird. ihr persönliches Kommunikationskapital (ihre Auftrittskompetenz und Überzeugungskraft) verantwortungsvoll und gezielt einsetzen. 	<ul style="list-style-type: none"> Öffentlichkeitsarbeit: Von Werten zum Handeln, vom Handeln zum Corporate Design Medienarbeit wirksame, mündliche Kommunikation Kommunikation in Krisen: Abläufe und Zuständigkeiten Marketing für die eigene Bildungsinstitution Kenntnisse zur aktuellen Bildungspolitik

Sequenz 8: Bilanz und Perspektiven (1 Tag)

Kompetenzen	Wissen, Fähigkeiten & Fertigkeiten
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> ihr Führungsverständnis formulieren und theoretisch und normativ begründen. ihre Führungskompetenzen realistisch einschätzen. für ihre berufliche Entwicklung Perspektiven beschreiben. 	<ul style="list-style-type: none"> «Tree of Science» als Modell zur Beschreibung des persönlichen Führungsverständnisses Kompetenzraster zur Selbsteinschätzung der persönlichen Kompetenzen Methode: Visionsarbeit zur persönlichen Standortbestimmung und Perspektivenentwicklung

3.2 Vertiefungs- und Transferelemente (Lerngefässe und Lernformen)

Bei den nachfolgenden Lernformaten geht es um die Vertiefung vermittelter Inhalte, den Erfahrungsaustausch und den Praxistransfer:

3.2.1 Präsenztage

Nebst fixen Präsenztagen (2 Tage) sind weitere Präsenttage nach Absprache zu treffen (Präsenttermine mit Lerngruppe, Bildungsfachleuten, Gruppe Führungscoaching, Gastgeber/-in Seitenwechsel).

3.2.2 Lerngruppe

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.

Umfang: 5 Gruppensitzungen à 3 h

3.2.3 Gespräche mit Bildungsfachleuten (Referenzperson): Austausch und Vernetzung

Die Teilnehmenden werden in der ersten Sequenz den Auftrag erhalten, bis zur zweiten Sequenz mit einer Person aus Ihrem Berufsfeld eine Vereinbarung abzuschliessen, in der sie mit dieser sog. Referenzperson abmachen, wie diese parallel zur Ausbildung am Prozess und Ergebnis ihres Lernen teilhaben kann und wie diese das Lernen und die Führungsentwicklung unterstützen kann.

Umfang: 15 h

3.2.4 Führung coaching

Das Coaching erfolgt in Gruppen unter der Anleitung eines professionellen Coaches. Die Gruppen umfassen in der Regel fünf bis 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.

In der ersten Sequenz erfolgt eine Information über das Führung coaching, das Gespräch mit Bildungsfachleuten und über die Lerngruppenarbeit.

Umfang: 5 Gruppensitzungen à 3 h.

3.2.5 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.
- reflektieren auf dem Hintergrund des «Seitenwechsel» ihr persönliches Führungsverständnis wie auch die Führungskonzeptionen von Schulen.

Umfang: 1.5 Tage

Kick-off Seitenwechsel

Umfang: ½ Tag

Auswertung

Umfang: 1 Tag

3.2.6 Self-Assessment: Eine Standortbestimmung 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.

Umfang: 1/2 Tag

3.2.7 Selbststudium

Wir unterscheiden zwischen angeleitetem und freiem Selbststudium. Angeleitet 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.

4 Studienmodalitäten

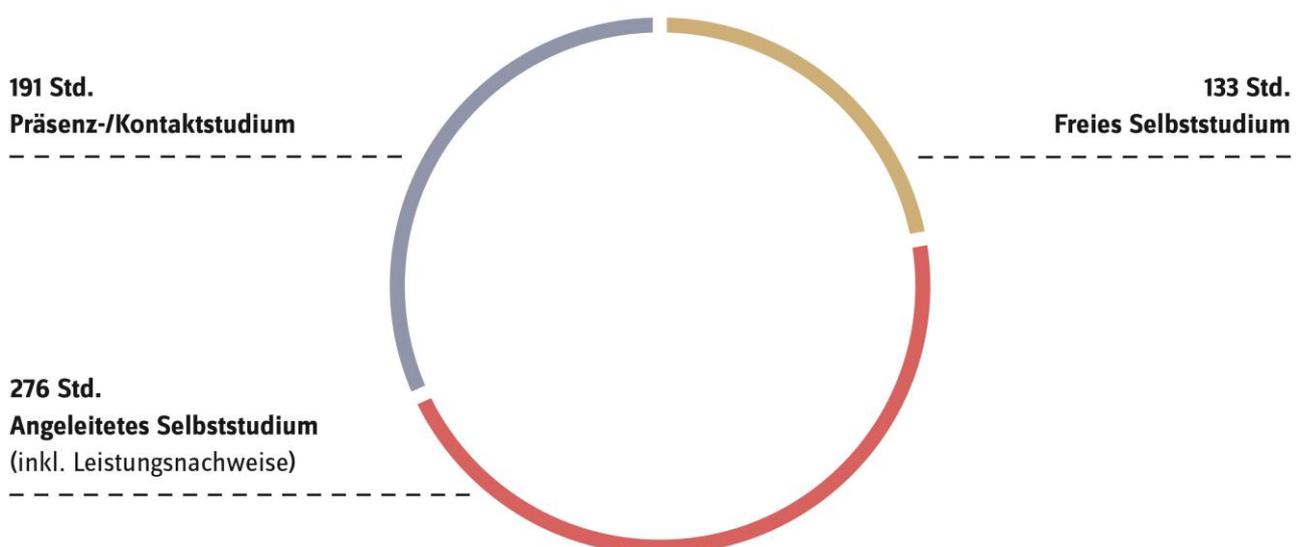
4.1 Studienumfang

Workload Diplomstudium (20 CP ETCS)

Die Studienleistungen, die im Rahmen des Diplomstudiums des DAS «Schulleiter/-in» – aufbauend auf dem CAS «Kooperative Schulführung» oder dem CAS «Mit Führungserfahrung eine Schule leiten» – zu erbringen sind, werden nach dem European Credit Transfer System (ECTS) bemessen. Ein ECTS-Punkt entspricht einem Arbeitsaufwand von ca. 30 Stunden. Die ECTS-Punkte werden aufgrund des durchschnittlichen gesamten Arbeitsaufwands der Studienteilnehmenden bemessen.

Das Diplomstudium des DAS «Schulleiter/-in» (ohne CAS KSF oder CAS FESL!) umfasst 600 Lernstunden, was einem Aufwand von 600 Arbeitsstunden bzw. 20 ECTS-Punkten entspricht. Die Arbeitsstunden verteilen sich wie folgt:

DAS SL (600 Std.)



4.2 Leistungsnachweise, Diplomarbeit und Kolloquium

4.2.1 Leistungsnachweis 1: «Interview mit Führungsperson durchführen und dokumentieren»

Im Rahmen des Besuchs einer Führungskraft in einer anderen Organisation führen die Teilnehmenden mit dieser Person ein kurzes Interview durch mit dem Fokus der Praxis von Führung. Die Ergebnisse werden schriftlich reflektiert. Im Zusammenhang mit dem persönlichen Führungsverständnis werden Konsequenzen für die Entwicklung und Optimierung des Führungshandelns gezogen und dargestellt.

4.2.2 Leistungsnachweis 2: «Selbst- und Fremdbild – Ergebnisse aus der Standortbestimmung reflektieren»

Das Self-Assessment als Teil des Studiengangs setzt sich mit Ihren Stärken und Entwicklungspotentialen im Sinne einer Standortbestimmung auseinanderzusetzen. In diesem zweiten Leistungsnachweis erhalten die Teilnehmenden den Auftrag, sich auch ausserhalb der Ausbildung – bspw. an Ihrem Arbeitsplatz – Feedback einzuholen (Fremdbild), die mit dem Selbstbild (das Self-Assessment ist hierbei dienlich) abgeglichen werden.

4.2.3 Diplomarbeit

Die Diplomarbeit ermöglicht, sich mit einer aktuellen, aus der Praxis stammenden Fragestellung vertieft zu befassen. Ziel dieser Abschlussarbeit ist, sich in einem führungsrelevanten Thema als Expertin bzw. Experte 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.¹ Die Anforderungen an die Abschlussarbeit sowie die Verfahren und Abläufe, welche im Zusammenhang mit der Abschlussarbeit stehen, sind im Reglement und in der Wegleitung für die Abschlussarbeit ausführlich beschrieben.

4.2.4 Kolloquium

Mit den Kolloquien schliessen Sie den DAS SL ab, sofern die Diplomarbeit fristgerecht eingereicht und angenommen worden ist. Sie präsentieren vor einem ausgewählten Publikum im Beisein Ihrer Kolleginnen und Kollegen des DAS «Schulleiter/-in» ihre Diplomarbeit und stellen sich in diesem Kreis der Diskussion. Die Präsentation am Kolloquium ist obligatorisch, doch stellt das Kolloquium selbst kein Qualifikationsverfahren dar. Es geht vielmehr um eine kritische Würdigung Ihrer Arbeit und Ihrer Präsentation. Ein Beurteilungsgespräch wird Ihr Kolloquium abschliessen.

¹ Diese Angaben gelten ab Durchführung DAS «Schulleiter/-in» 2016/17.
Studienprogramm Diplomstudiengang Schulleiter/-in / © WB

4.3 Qualifikationselemente

Um das Diplom DAS «Schulleiter/-in» zu erlangen, sind folgende Qualifikationselemente Voraussetzung:

- Diplomarbeit
- Präsenz in den dozentengeleiteten Sequenzen (Sequenz 1–8) von 80% (exklusiv Präsenz-/Kontaktstudium im Rahmen der Vertiefungs- und Transferelemente)
- Nachweise für die Vertiefungs- und Transferelemente
- Erfüllte Leistungsnachweise 1 & 2
- Angenommene Diplomarbeit

4.4 Abschluss

Für den Diplomstudiengang DAS «Schulleiter/-in» wird eine Abschlussurkunde mit dem Titel «Diploma of Advanced Studies PH Luzern – Schulleiter/-in» verliehen.

4.5 Veranstaltungsorte und Arbeitszeiten

Alle Ausbildungssequenzen werden nach Möglichkeit in Luzern durchgeführt, in den Räumlichkeiten der PH Luzern. Die Kurse finden in der Regel von 8.30 bis 12.00 und von 13.30 bis 17.00 Uhr statt.

Ausnahme: Am Samstag wird die Arbeit in der Regel jeweils bereits um 16.30 Uhr abgeschlossen; dafür wird die Mittagspause um eine halbe Stunde gekürzt.

4.6 Kosten

Diplomstudium des DAS «Schulleiter/-in»² (ohne CAS «Kooperative Schulführung» bzw. CAS «Mit Führungserfahrung eine Schule leiten»)	20 CP ECTS	CHF 8900.-
--	---------------	------------

Kostenbeteiligung des Kantons bzw. der Kantone

Für Schulleiterinnen und Schulleiter mit einer Anstellung beim Kanton Luzern übernimmt dieser 75% der Weiterbildungskosten.

Schulleiterinnen und Schulleitern mit einer Anstellung bei einem anderen Kanton, wenden sich für eine Kostenbeteiligung an die entsprechende Dienststelle (Dienststelle Volksschulbildung, Amt für Volksschulen etc.).

4.7 Anmelde- und Aufnahmeverfahren

Anmeldung

Siehe www.phlu.ch/weiterbildung

² Das Diplomstudium des DAS «Schulleiter/-in» baut auf dem CAS «Kooperative Schulführung» bzw. dem CAS «Mit Führungserfahrung eine Schule leiten» auf. Das Diplomstudium des DAS «Schulleiter/-in» wird mit 20 Creditpoints (CP) des European Credit Transfer Systems (ECTS) veranschlagt, ein CAS mit 10 CP ECTS. Der gesamte Diplomstudiengang DAS «Schulleiter/-in» umfasst somit 30 CP ECTS (DAS «Schulleiter/-in» = 1 CAS + Diplomstudium des DAS «Schulleiter/-in»).

Studienprogramm Diplomstudiengang Schulleiter/-in / © WB

Anmeldebestätigung

Die Anmeldungen werden fortlaufend bestätigt.

Anrechnung von Vorleistungen

Teilnehmerinnen und Teilnehmern des DAS «Schulleiter/-in» werden die Studienleistungen des absolvierten CAS «Kooperative Schulführung» dessen Module bzw. CAS «Mit Führungserfahrung eine Schule leiten» vollumfänglich angerechnet. Die entsprechende Studienplanung erfolgt in Absprache mit der Studienleitung.

Anderweitige Vorleistungen 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 des Studienganges.

Durchführungsentscheid

Sobald der DAS SL 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.

Anmeldeschluss

Ein Monat vor Beginn

5 Weiterführende Studiengänge

5.1 Anschluss und Anrechnung

Der DAS «Schulleiter/-in» ist ein Element des MAS «Schulmanagement» im Umfang von 30 ETCS-Punkten. Auf dem DAS «Schulleiter/-in» baut das CAS «Unterrichts- und Schulentwicklung» (CAS UESE) auf. Daraufhin folgt das Masterstudium des MAS «Schulmanagement».

5.2 MAS «Schulmanagement»

Die Pädagogische Hochschule bietet seit 2008 einen **Master of Advanced Studies (MAS)** in Schulmanagement an. Der Diplomstudiengang DAS «Schulleiter/-in» ist integraler Bestandteil des MAS «Schulmanagement» (MAS SM).

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.

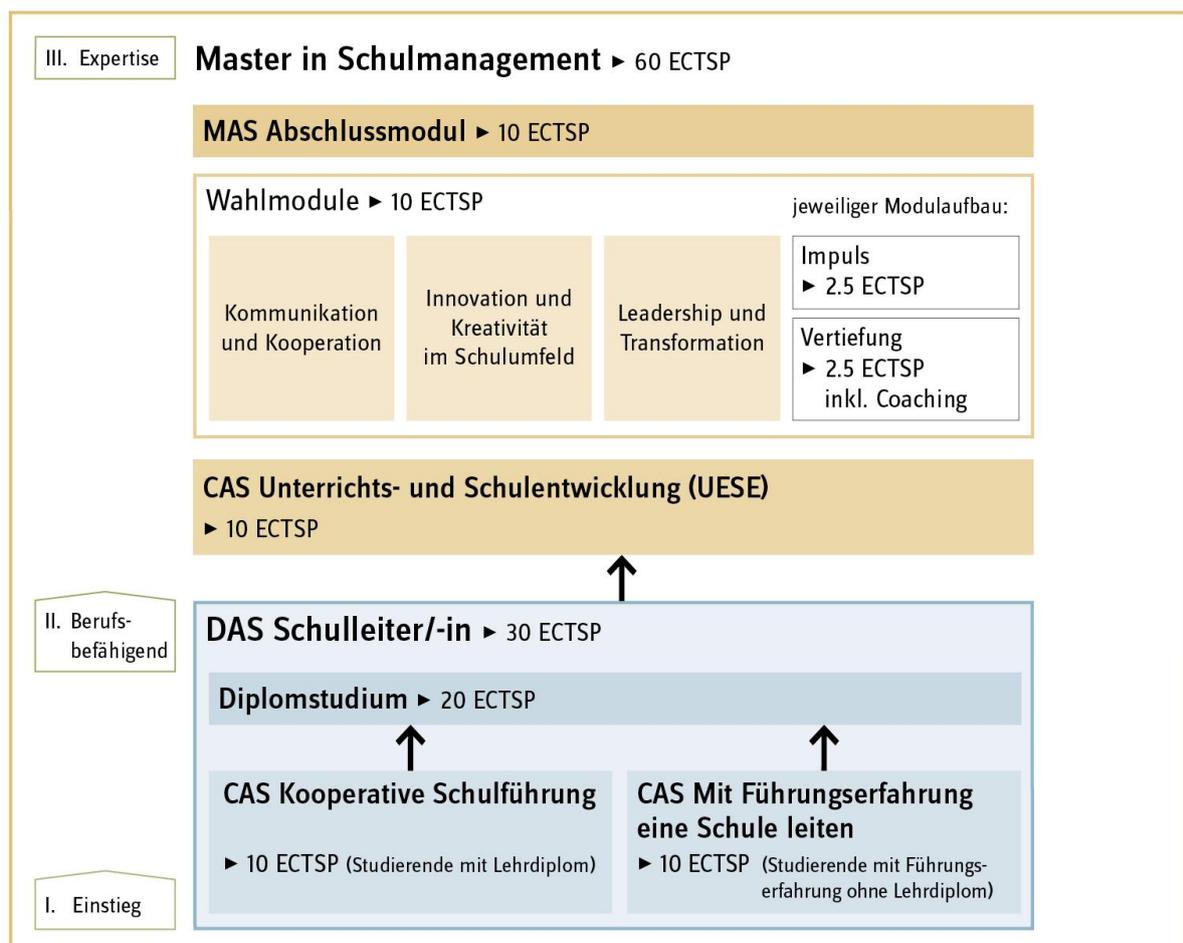


Abbildung 3: Aufbau des MAS «Schulmanagement»: Auf dem CAS «Kooperative Schulführung» bzw. den CAS «Mit Führungserfahrung eine Schule leiten» (nur einer von beiden CAS ist zu absolvieren!) baut das Diplomstudium des DAS «Schulleiter/-in» auf.

6 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. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge

HATTIE, J., BEYWL, W. & ZIERER, K. (2014). *Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen: Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von "Visible Learning for Teachers"*. Hogengehern: Schneider Verlag.

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.

NIGGLI, A. (2005). *Unterricht besprechen im Mentoring*. Berlin: Cornelsen.

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

TERHART, E. (2002). *Nach Pisa: Bildungsqualität entwickeln*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.