



netzwerk
schulführung

Eine Kooperation der Pädagogischen Hochschulen
St. Gallen · Thurgau · Graubünden



CAS Schulleitung 2023–2025

Certificate of Advanced Studies

Ihre Führungskompetenz ist unsere Qualitätsverpflichtung.

Eine Kooperation der Pädagogischen Hochschulen St. Gallen, Thurgau und Graubünden

Ihre Führungskompetenz ist unsere Qualitätsverpflichtung.

Schulleiter:innen setzen Impulse. Sie begreifen Schule als attraktiven Lern- und Bildungsraum und verstehen es, bestehende und zukünftige Anforderungen im Bildungssystem mit den Mitarbeiter:innen erfolgreich anzugehen. Als Schulleiter:in gestalten Sie Veränderungsprozesse und unterstützen kooperative, sinnstiftende und ressourcenorientierte Lösungen. Unser Zertifikatslehrgang leistet einen massgeblichen Beitrag zur Umsetzung dieser Aufgaben und unterstützt Sie in Ihrer Professionalisierung. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen im Dialog zu sein und Sie bei der Bearbeitung Ihrer aktuellen Fragen und bei der Bewältigung Ihrer zukünftigen Herausforderungen zu begleiten.

Unser CAS Schulleitung – ein qualitativ hochwertiges Angebot

Schulleiter:innen nehmen Führungsaufgaben wahr. Unser Zertifikatslehrgang bietet eine kohärente Führungsausbildung im Bildungsbereich. Als Schulleiter:in gestalten Sie Führung mit Ihrer Person, Ihren Kompetenzen, Ihrer Motivation und Ihren Visionen.

Führungskompetenz spielt sich im Viereck «Wissen – Können – Dürfen – Wollen» ab:



Wir bieten Ihnen, durch die ausgewiesene Expertise von drei Pädagogischen Hochschulen (PHSG, PHTG, PHGR) und die konsequente Verpflichtung Führungsthemen gegenüber, eine thematisch stets aktualisierte Führungsausbildung.

Kompetente Ansprechpartner:innen

Das Netzwerk Schulführung

Die PHSG, PHTG und PHGR bieten gemeinsam Aus- und Weiterbildungen für Schulleiter:innen an. Mit dem Netzwerk Schulführung haben sie eine Organisation geschaffen, die Ihnen als kompetente Ansprechpartnerin zur Seite steht und das Know-how der drei Pädagogischen Hochschulen nutzt.

Leitung CAS Schulleitung

Viviane Hoyer-Jacot, Dr., PHTG

Netzwerk und Dozent:innen im CAS Schulleitung

Alle Module im CAS Schulleitung werden von ausgewiesenen Fachpersonen geleitet. Die Dozent:innen verfügen in ihrem Fachgebiet über einen breiten theoretischen Hintergrund und sind gleichzeitig mit den Anforderungen der Führungspraxis vertraut.

- > Gabriela Amgarten, Fachfrau für Auftrittskompetenz, amgarten GmbH, Meggen
- > Michael Bachmann, Bildungsmanager, Mitglied SKIT Thurgau
- > Rahel Bühler, Dozentin Berufspädagogik Sekundarstufe II, PHTG
- > Roman Capaul, Prof. Dr., Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen
- > Silvio Dietrich, Präsident Verband Schulleiterinnen und Schulleiter, Graubünden
- > Thomas Graf, kommunikationsberater.ch GmbH, Zürich
- > David Halser, Wissenschaftlicher Mitarbeiter Weiterbildung und Dienstleistungen, PHGR
- > Peter Hofmann, lic. iur., Fachstelle Schulrecht GmbH, Goldach
- > Viviane Hoyer-Jacot, Dr., Leiterin Bereich Schulführung, PHTG
- > Peter Kruijthof, Prof., Leiter Abteilung Bildung und Schule, PHTG
- > Haennes Kunz, Fachstelle Betriebliche Gesundheitsförderung, Kanton St. Gallen
- > Karin Lutz, Leiterin Kurse und Lehrgänge Weiterbildung und Dienstleistungen, PHGR
- > Amanda Nägeli, Dr., Co-Institutsleiterin Bildungsevaluation, Entwicklung und Beratung, PHSG
- > Ilias Paraskevopoulos, Leiter Volksschulamt, Erziehungsdepartement Kanton AI
- > Arno Ulber, Dozent Weiterbildung und Dienstleistungen, PHGR
- > Michael Zwahlen, Leiter Bereich Führung und Organisation, Institut Weiterbildung und Beratung, PHSG

Zertifikatslehrgang Schulleitung – Ausbildungsprofil

Zielsetzungen

Als Teilnehmer:innen erlangen Sie Wissen und Handlungskompetenzen in den Bereichen der pädagogischen, personellen und betrieblichen Führung. Sie verfügen über die erforderlichen Grundlagen, um Ihre Rolle im Rahmen des bestehenden Kontexts professionell zu gestalten.

Zielgruppe

Der Zertifikatslehrgang richtet sich an amtierende oder designierte Schulleiter:innen der Volksschule, von Privatschulen oder der Sekundarstufe II. Die Zulassungsbedingungen orientieren sich am von der EDK erlassenen «Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung».

Aufnahmekriterien

- > abgeschlossene pädagogische Grundausbildung,
- > mindestens 5 Jahre Unterrichtserfahrung,
- > Teilleitungsfunktion im Schulbereich (für das Grundmodul),
- > Schulleitungsfunktion (für das Zertifikatsmodul),
- > Interesse an Führungsaufgaben im Schulbereich,
- > Motivation, sich auf fachlicher und persönlicher Ebene mit dem Thema «Führung» auseinanderzusetzen,
- > Bereitschaft, sich auf die jeweiligen Ausbildungselemente mit den damit verbundenen Anforderungen einzulassen.

Zertifikat und ECTS-Punkte

Der erfolgreiche Besuch des zweijährigen CAS Schulleitung führt zum Certificate of Advanced Studies «Schulleiterin/Schulleiter EDK». Für das erfolgreiche Absolvieren des gesamten Lehrgangs werden 20 ECTS-Punkte vergeben.

Aufbau und Inhalte

Der Zertifikatslehrgang Schulleitung ist funktionsbegleitend und gliedert sich in zwei Module, das Grundmodul und das Zertifikatsmodul. **Das Orientierungsmodul ist diesen beiden Modulen vorgelagert, aber nicht Bestandteil des CAS Schulleitung.**

- > **Orientierungsmodul** (ohne ECTS-Punkte): persönliche Standortbestimmung im Hinblick auf die Übernahme einer Schulleitungsfunktion.

Voraussetzung: abgeschlossene pädagogische Grundausbildung und mindestens 4 Jahre Unterrichtserfahrung.

Das Orientierungsmodul stützt die Entscheidung hinsichtlich der Übernahme einer Schulleitungsfunktion und des Besuchs der EDK- anerkannten Schulleitungsausbildung.

- > **Grundmodul** (10 ECTS-Punkte): Grundlagen der Schulführung
Voraussetzung: mindestens Teilleitungsfunktion im Schulbereich (z.B. Teamleitung, Stufenleitung, Projektleitung, Q-Beauftragte), abgeschlossene pädagogische Grundausbildung und mindestens 5 Jahre Unterrichtserfahrung.

Der Besuch des Grundmoduls befähigt die Teilnehmer:innen zur Ausübung einer Teilleitungsfunktion im Schulbereich.

- > **Zertifikatsmodul** (10 ECTS-Punkte): Weiterführende Aspekte der Schulleitungstätigkeit
Voraussetzung: amtierende Schulleiter:innen, abgeschlossene pädagogische Grundausbildung und mindestens 5 Jahre Unterrichtserfahrung.

Der Besuch des gesamten CAS Schulleitung befähigt die Teilnehmer:innen zur operativen Leitung einer Schule.

Ausbildungsverständnis

Wir orientieren uns an erwachsenenbildnerischen Grundsätzen und an kompetenzorientiertem Lernen, was eine Mitverantwortung aller Akteur:innen beinhaltet.

Wir bieten Ihnen:

- > **Praxisbezug und Wissenschaftsorientierung** «Theorie ohne Praxis ist leer. Praxis ohne Theorie ist blind. Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie». Dieses Zitat von Kurt Lewin unterstreicht unser Anliegen, theoretische Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Praxis nutzbar zu machen. Theoretische Impulse dienen der Reflexion und der Erweiterung des Führungshandelns. Die Ausbildungselemente orientieren sich an den Praxisanforderungen der Teilnehmer:innen. Das Angebot ist praxisnah und transferorientiert gestaltet: Ihre Berufsrealität ist Gegenstand der Inhalte und des Austauschs untereinander.
- > **Rollenbezogenes Lernen** Im CAS Schulleitung werden Sie als Führungsperson angesprochen. Sie qualifizieren sich in Bezug auf Ihre Führungsrolle und setzen sich mit Ihrem Führungsverständnis auseinander. Der Fokus liegt deshalb, neben dem Vermitteln von Grundkenntnissen, auf dem Erlangen von rollenbezogenen Handlungskompetenzen.
- > **Lösungsfokussierung und Handlungsorientierung** Führungspersonen werden durch ihr Handeln fassbar. In Führungssituationen geht es darum, Handlungsoptionen zu identifizieren, zu prüfen und umzusetzen. Wir unterstützen Sie dabei, Handlungsalternativen zu erkennen und eigene Ressourcen wie auch diejenigen im Team für die Lösungsfindung zu nutzen.
- > **Erfahrungsorientierung und Reflexion** Reflektierte Erfahrungen bilden eine wesentliche Grundlage für eine glaubwürdige Argumentation. Deshalb werden Ihnen im CAS Schulleitung Reflexion und erfahrungsorientierte Auseinandersetzung mit den für Sie relevanten Fragen und Inhalten ermöglicht.
- > **Vernetzung** Der Austausch untereinander ist eine unschätzbare Ressource. Mit dem Bilden von Netzwerken im CAS Schulleitung gewinnen Sie eine Basis, die es Ihnen ermöglicht auch nach der Ausbildung Unterstützung zu erfahren und voneinander, miteinander und füreinander zu lernen.

Durchführung

Die einzelnen Sequenzen finden abwechselungsweise in Chur, Kreuzlingen und Rorschach oder bei Bedarf online statt. Die Unterlagen werden den Teilnehmer:innen rechtzeitig vor den Sequenzen elektronisch zur Verfügung gestellt. Es gilt das Prinzip «Bring Your Own Device».

Kosten

Die Kosten des CAS Schulleitung belaufen sich auf CHF 11'300.– (Änderungen vorbehalten).

Grundmodul: CHF 5'000.–

Zertifikatsmodul: CHF 6'300.– (inkl. Gruppencoaching)

Die Kosten beinhalten die Teilnahme an den einzelnen Sequenzen, die Betreuung und die Organisation der angeleiteten Transferleistungen (z.B. Lerngruppen) sowie das Gruppencoaching. Ergänzend ist mit Verpflegungskosten, mit einer Tagungsgebühr für das Schulleitungsforum/die Schulleitungstagung sowie mit individuellen Ausgaben zu rechnen.

Für das Orientierungsmodul betragen die Kosten CHF 790.–; sie können nicht an den CAS Schulleitung angerechnet werden. Im CAS Schulleitung können nach dem Absolvieren des Orientierungsmoduls jedoch die Vormittage der Kurstage «Führungstheoretische Elemente und Instrumente» und «Projektmanagement unter Einbezug der Selbst- und Fremdevaluation» kompensiert werden.

Auskunft

Detaillierte Informationen finden Sie im Internet unter www.netzwerkschulfuehrung.ch.

Das Sekretariat Netzwerk Schulführung (+41 71 678 56 81) erteilt Ihnen gerne weitere Auskünfte oder nimmt Ihre Anliegen entgegen.

Anmeldung

Anmeldungen werden nach dem «First-Come-First-Serve»-Prinzip entgegengenommen. Den Anmeldelink finden Sie auf unserer Website (www.netzwerkschulfuehrung.ch). Bei Bedarf werden zwei Lehrgänge geführt (s. Termine unter «Daten» in Klammern).

Adresse

Netzwerk Schulführung

Pädagogische Hochschule Thurgau

Unterer Schulweg 3

8280 Kreuzlingen

+41 71 678 56 81

schulfuehrung@phtg.ch

Anmeldeschluss

Orientierungsmodul: 15. Januar 2023

Grundmodul: 30. April 2023

Zertifikatsmodul: 30. April 2024

Daten (Bei Bedarf werden zwei Lehrgänge geführt: s. Termine in Klammern.)

von	bis		Orientierungsmodul	Dauer	Ort
	15.01.2023		Anmeldeschluss Orientierungsmodul		
17.04.2023	19.04.2023	Mo–Mi	Persönliche Standortbestimmung im Hinblick auf die Übernahme einer Schulleitungsfunktion	2.5d	PHTG, Kreuzlingen
von	bis		Grundmodul	Dauer	Ort
	30.04.2023		Anmeldeschluss Grundmodul		
11.09.2023 (14.09.2023)	13.09.2023 (16.09.2023)	Mo–Mi (Do–Sa)	Führung situationsgerecht gestalten	3d	PHTG, Kreuzlingen
	September 2023 bis April 2024		Arbeit in regionalen Lerngruppen	18h	
	September 2023 bis Mai 2025		Besuch Schulleitungsforum/Schulleitungstagung ¹	1d	
06.11.2023 (09.11.2023)	08.11.2023 (11.11.2023)	Mo–Mi (Do–Sa)	Als Führungsperson zielführend kommunizieren	3d	PHSG, Rorschach
08.01.2024 (11.01.2024)	10.01.2024 (13.01.2024)	Mo–Mi (Do–Sa)	Zusammenarbeit nachhaltig organisieren	3d	PHGR, Chur
19.02.2024 (22.02.2024)	21.02.2024 (24.02.2024)	Mo–Mi (Do–Sa)	Die Schule nach innen und aussen professionell vertreten	3d	PHTG, Kreuzlingen
08.04.2024 (11.04.2024)	10.04.2024 (13.04.2024)	Mo–Mi (Do–Sa)	Qualitätsmanagement und Veränderungen systematisch steuern	3d	PHSG, Rorschach
	bis Mai 2024 ²		Abschlussarbeit	60h	
von	bis		Zertifikatsmodul	Dauer	Ort
	30.04.2024		Anmeldeschluss Zertifikatsmodul		
19.08.2024 (22.08.2024)	21.08.2024 (24.08.2024)	Mo–Mi (Do–Sa)	Personal- und Selbstmanagement umsichtig vornehmen	3d	PHTG, Kreuzlingen
	September 2024 bis April 2025		Gruppencoaching	18h	
	September 2024 bis Januar 2025		Shadowing-Tag	1d	
	September 2024 bis Mai 2025		Besuch Schulleitungsforum/Schulleitungstagung ¹		
11.11.2024 (14.11.2024)	13.11.2024 (16.11.2024)	Mo–Mi (Do–Sa)	Betriebswirtschaftliche Aspekte strukturiert einbeziehen	3d	PHSG, Rorschach
06.01.2025 (09.01.2025)	08.01.2025 (11.01.2025)	Mo–Mi (Do–Sa)	Sonderpädagogik und Digitalisierung fokussiert koordinieren	3d	PHGR, Chur
17.03.2025 (20.03.2025)	19.03.2025 (22.03.2025)	Mo–Mi (Do–Sa)	Schulführung weiterdenken	3d	PHTG, Kreuzlingen
	März 2025 ³		Zertifikatsarbeit	80h	
13.06.2025		Fr	Wissen teilen und Erfolge gemeinsam feiern Zertifikatsfeier	1d	PHSG, Rorschach

¹ Der Besuch einer Tagung/eines Forums (1 Tag) für Führungspersonen im Bildungsbereich ist verbindlicher Bestandteil des Studiengangs. Informationen dazu werden in der ersten Sequenz abgegeben.

² Der genaue Abgabetermin wird mit den Vorgaben zur Abschlussarbeit bekannt gegeben.

³ Der genaue Abgabetermin wird mit den Vorgaben zur Zertifikatsarbeit bekannt gegeben.

Beschreibung Orientierungsmodul

Das Orientierungsmodul vermittelt den Teilnehmer:innen eine Grundlage, die es ihnen erlaubt, sich für einen nächsten Berufsschritt im Bildungswesen zu entscheiden. Sie erhalten die Möglichkeit, ihre aktuellen Kompetenzen und Erfahrungen mit den Ansprüchen an eine Führungsposition abzustimmen und eine Passung zwischen ihren persönlichen Berufsvorstellungen und den aktuellen Professionsbedingungen vorzunehmen.

Modulziele

Die Teilnehmer:innen

- > kennen wesentliche Aufgabenbereiche einer Führungskraft im Bildungswesen,
- > haben geklärt, ob und wie eine Leitungsfunktion im schulischen Umfeld für sie in Frage kommt.

Themen

Kontext der Schulführung und Fülle der Themen

Die Teilnehmer:innen gewinnen eine Übersicht über Kontext und Rolle der Schulleitung im Schweizer Schulsystem. Sie werden mit den Funktionen der Schulleitung vertraut gemacht und kennen die vielfältigen Aufgabenbereiche der Schulführung.

Teilleitungsfunktionen: Team- und Gruppenführung sowie Projektleitung

Die Teilnehmer:innen setzen sich mit den Aufgaben und Rollen der Leitung einer Gruppe oder eines Projektes auseinander.

Orientierungserkenntnis

Die Teilnehmer:innen stellen ihre Fähigkeiten und bisherigen Erfahrungen den Anforderungen an eine Schulführungsfunktion gegenüber. In einem von Dozent:innen geleiteten Perspektivengespräch werden die eigenen Reflexionen und die Peer-Feedbacks zusammengefasst und relevante Schlüsse für die weitere berufliche Orientierung gezogen.

Beschreibung Grundmodul

Im Grundmodul werden die Teilnehmer:innen mit den Grundlagen der Schulführung vertraut gemacht. Die Auseinandersetzung mit operativen Führungsaufgaben vor dem Hintergrund eines geklärten Führungsverständnisses und einer an den Kontext angepassten Rollengestaltung steht dabei im Zentrum des Interesses.

Modulziele

Die Teilnehmer:innen

- > kennen das Arbeitsfeld der Schulleitung und verfügen über Grundkenntnisse der operativen Führung,
- > haben sich mit Fragen von Grundhaltungen und Rollengestaltung in der Führung auseinandergesetzt und ihr eigenes vorläufiges Führungsverständnis formuliert,
- > verfügen über Handlungskompetenzen, um eine Teilleitungsfunktion im schulischen Umfeld kompetent wahrzunehmen.

Übergeordnete Modulelemente

Führungspersonen im Gespräch

Thema	Führungspersonen im Gespräch
	Führungshandeln ist ein zentrales Element der Ausbildung. Wir freuen uns, Führungspersonen im Gespräch begrüßen zu dürfen. In diesen Begegnungen bietet sich die Gelegenheit, Führungspersonen kennenzulernen und sich mit ihnen auszutauschen.
Leitung	Studiengangsleitung
Dauer	1 Stunde, zwei- bis viermal im gesamten Lehrgang, eingebunden in eine Sequenz

Lerngruppe

Thema	Arbeit in regionalen Lerngruppen
	Die Lerngruppen werden in der ersten Sequenz gebildet und arbeiten eigenverantwortlich an insgesamt sechs Halbtagen. Die Teilnehmer:innen bearbeiten Themen aus der eigenen Praxis, vertiefen Ausbildungsinhalte, stellen Transferüberlegungen an und befassen sich mit Fragestellungen in Bezug auf die Abschlussarbeit.
Leitung	selbst gestaltet
Dauer	6 Halbtage (total 18 Stunden)

Sequenz 1 Führung situationsgerecht gestalten

Themen

Governance im Bildungsraum Schweiz

Schulleiter:innen nehmen eine Führungsfunktion wahr. Dies setzt Kenntnisse des Bildungssystems, der verschiedenen Führungsebenen und der Kompetenzbereiche voraus. Geprägt wird der Handlungsspielraum der Schulleitungen insbesondere durch die jeweiligen kantonalen Bildungsorganisationen und die damit verbundenen spezifischen Rahmenbedingungen.

Führungstheoretische Elemente und Instrumente

Führung gestalten bedeutet eine aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis sowie eine verantwortungsbewusste Funktionsausübung. Grundlage dafür bieten allgemeine Führungskonzepte sowie Managementmodelle und Instrumente, die auch im Schulumfeld Anwendung finden.

Schule als Organisation

Die jeweiligen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklungen beeinflussen das Führungshandeln und die Bildungsorganisationen. Weshalb tun Schulleiter:innen, was sie tun? Die Teilnehmer:innen setzen sich mit dem Verständnis der Schule als Organisation und der wirkungsvollen Führung auseinander. Es geht darum, die spezifischen Merkmale der Schule als Organisation von Expert:innen zu verstehen und die Organisation entsprechend zu gestalten.

Sequenz 2 Als Führungsperson zielführend kommunizieren

Themen

Führungsgespräche

Führungspersonen führen mehrheitlich über das Gespräch in zahlreichen, unterschiedlichen Kontexten, mit verschiedenen Anspruchsgruppen und mit divergierenden Zielsetzungen. Die Teilnehmer:innen befassen sich anhand konkreter Beispiele mit Kommunikationsgrundsätzen und deren Anwendung.

Konfliktmanagement

Konflikte sind normal und gehören zum Berufsalltag. Obwohl diese Aussage naheliegender klingen mag, werden Konflikte in der Praxis oftmals vermieden oder nicht offen ausgetragen und zu selten konstruktiv gelöst. Emotional werden sie meist als belastend erlebt und schränken die Arbeitsfähigkeit ein. Es gehört daher zu den Führungsaufgaben von Schulleiter:innen, Konflikte zu erkennen und rollenklar Lösungen anzustreben.

Change-Management

«Der Mensch liebt den Fortschritt und hasst Veränderungen» (Voltaire, 1694–1778). Führungspersonen stossen Wandel an und begleiten Change- und Innovationsprozesse. Gelingt es ihnen, Veränderungen offen zu begegnen, können sie Neues schaffen. Veränderungen enthalten immer Chancen und Herausforderungen. Dank Kenntnissen über die Phasen in Veränderungsprozessen sowie die begünstigenden oder hemmenden Faktoren sind Schulleitende in der Lage, ein erfolgreiches Change-Management zu betreiben.

Sequenz 3 Zusammenarbeit nachhaltig organisieren

Themen

Kooperation, Organisation, Delegation

Die Arbeitsorganisation im Team ist eine zentrale Aufgabe von Führungspersonen. Schulleiter:innen gestalten die Kooperation in der Schule über Strukturen und Kommunikationskanäle, aber auch über detaillierte Vorgaben zu Zusammenarbeitsformen und Abläufen sowie Delegation.

Dynamiken im Team – Informatik als Hilfsmittel

Unter Berücksichtigung der bestehenden Gruppendynamiken und der unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder formen und steuern Schulleiter:innen funktionierende Informations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse. Handlungsleitend sind in diesem Zusammenhang folgende Fragen:

- > Welche Merkmale zeichnen erfolgreiche Teamarbeit aus?
- > Welche Informatikhilfsmittel unterstützen die schulische Kooperation?
- > Wie unterscheiden sich Teamkulturen?
- > Wie können erforderliche Entwicklungsprozesse trotz Widerständen von der Führung initiiert und umgesetzt werden?

Netzwerk, Lobbying, Politik

Schulführung findet immer in einem politischen, sozialen und gesellschaftlichen Umfeld statt. Zur Zusammenarbeit in dieser Umgebung ist eine gute Vernetzung zwischen den Schulen wie auch in den politischen Gemeinden oder im Kanton von Vorteil. Auch Interessengemeinschaften mit anderen Akteur:innen des Schulfeldes können sich zur Lösung von anstehenden Aufgaben dank Lobbying und Einbindung der Politik als zielführend erweisen.

Sequenz 4 Die Schule nach innen und nach aussen professionell vertreten

Themen

Auftrittskompetenz: mündlich und schriftlich

Führungsarbeit setzt ein kompetentes Auftreten im Kontakt mit schulischen Bezugsgruppen voraus. Wie sprechen, damit Stimme, Aussprache und Körperhaltung das Interesse am Inhalt verstärken? Wie auftreten, damit sich Fachwissen und persönliche Ausdruckskraft verbinden?

Um komplexe Sachverhalte zu kommunizieren, ist ergänzend zum mündlichen Auftritt eine sachliche und strukturierte Schreibweise nutzbringend. Im Zusammenhang mit der Besprechung der Vorgaben für die Zertifikatsarbeit, machen sich die Teilnehmer:innen mit den Anforderungen an formales und fachlich fundiertes Schreiben vertraut.

Öffentlichkeitsarbeit

Ein wichtiges Ziel guter Öffentlichkeitsarbeit ist die Schaffung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Vor diesem Hintergrund erlangt das Thema auch in der Schule zunehmend an Bedeutung. Die Teilnehmer:innen setzen sich anhand konkreter Beispiele mit Zielen und Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit sowie mit der Funktionsweise von Medien auseinander, insbesondere in einer Krisensituation. Sie gewinnen dadurch Orientierung und Sicherheit im Umgang mit Medien.

Elternzusammenarbeit

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Elternhaus und Schule bildet die Grundlage für ein gutes Zusammenwirken und das Erreichen des gemeinsamen Zieles, dem Kindeswohl. Die Schulleitung legt den Rahmen dieser Zusammenarbeit fest und vermittelt bei Schwierigkeiten.

Sequenz 5 Qualitätsmanagement und Veränderungen systematisch steuern

Themen

Merkmale einer «guten Schule»

Obwohl fast alle Beteiligten in der Schule hohe Erwartungen an die Qualität der eigenen Leistungen haben, ist Qualitätsarbeit für viele Praktiker:innen ein abstraktes und eher unbeliebtes Thema. Wie kann Qualitätsarbeit ertragreich gestaltet werden? Die Teilnehmer:innen setzen sich mit der Kernidee sowie der Systematik der schulischen Qualitätsarbeit auseinander und ziehen Folgerungen für ihre Praxis.

Unterrichtsentwicklung

Schulleiter:innen steuern Bildungsprozesse. Zu diesem Zweck ist es wichtig, aktuelle Reformprozesse und Ausrichtungen des Schulsystems in einen bildungshistorischen Kontext einzuordnen.

- > Was ist guter Unterricht?
- > Wie kann eine Lehrperson zur Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts angeregt werden?
- > Wie kann die Unterrichtsvisitation von Schulleitungen in den Dienst der Unterrichtsentwicklung gestellt werden?

Projektmanagement anhand von Selbst- bzw. Fremdevaluationsvorhaben

Größere Entwicklungsvorhaben gelingen dank einer strukturierten Projektführung. Das Projektmanagement beinhaltet die Umfeld- und Organisations- sowie die Anspruchsgruppenanalyse, die Auseinandersetzung mit der Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, die Risikoanalyse, die Ressourcenplanung sowie die gesamte Projektorganisation. In Ergänzung dazu ermöglicht ein sinnvoller und fachlich fundierter Einsatz von Selbstevaluationsmethoden eine datengestützte Qualitätsarbeit. Die Teilnehmer:innen lernen Formen der Selbst- und Fremdevaluation als wesentliches Element in der Steuerung von Entwicklung kennen.

Beschreibung Zertifikatsmodul

Im Zertifikatsmodul werden die Teilnehmer:innen in die umfassenden Aufgaben der Schulleitung eingeführt. Durch die Auseinandersetzung mit erweiterten Führungsaufgaben erlangen sie Handlungskompetenzen im gesamten Bereich der operativen Führung einer Schule.

Modulziele

Die Teilnehmer:innen

- > verfügen über vertiefte Kenntnisse der operativen Führung,
- > sind in der Lage, umfassende Aufgaben der Schulleitung zu übernehmen,
- > verfügen über Handlungskompetenzen, um eine Schulleitungsfunktion auszuüben.

Übergeordnete Modulelemente

Gruppencoaching

Thema	Gruppencoaching
	Die Teilnehmer:innen bearbeiten anspruchsvolle Situationen aus ihrem Führungsalltag und reflektieren fallbezogen ihre Rolle als Schulleitung. Das Gruppencoaching findet in Kleingruppen unter fachkundiger Leitung statt.
Leitung	Supervisor:innen mit Erfahrung im Bereich der Schulführung
Dauer	18 Stunden

Führungspersonen im Gespräch (Beschreibung siehe Grundmodul)

Shadowing

Thema	Shadowing: Unterrichtsvisitationen praktisch
	Die Teilnehmer:innen besuchen in Tandems verschiedene Unterrichtslektionen. Sie tauschen sich über ihre Eindrücke aus und legen gemeinsam fest, welches Feedback sie der jeweiligen Lehrperson geben möchten. Nach den Feedbackgesprächen mit den Lehrpersonen tauschen sich die Teilnehmer:innen zu ihren Erfahrungen im Shadowing aus.
Dauer	1 Tag zwischen September 2024 und Januar 2025

Besuch Schulleitungsforum

Thema	Besuch Schulleitungsforum oder Schulleitungstagung
	Der Besuch einer wissenschaftlichen, interkantonalen oder internationalen Tagung/eines Forums (1 Tag) für Führungspersonen im Bildungsbereich ist verbindlicher Bestandteil des Studiengangs. Informationen dazu werden in der ersten Sequenz des Grundmoduls abgegeben.

Sequenz 1 Personal- und Selbstmanagementumsichtig vornehmen

Themen

Personalplanung und -gewinnung

Die Personalführung ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit. Führungspersonen gestalten Bildungsprozesse gemeinsam mit verschiedenen Akteur:innen und sind im Kontakt mit Menschen. Die Themen und Handlungsfelder der Personalführung und -entwicklung werden unter verschiedenen Gesichtspunkten vorgestellt. Einen zentralen Fokus stellt das Verfahren der Personalplanung und -gewinnung dar.

Personalerhalt und -verabschiedung

Wie sichere ich den Personalerhalt bzw. die Personalentwicklung? Personalentwicklung erfordert eine geklärte Haltung sowie definierte Rollen und Aufgaben. Die Teilnehmer:innen befassen sich im Kontext der Personalentwicklung mit anspruchsvollen Personalsituationen sowie mit der Beurteilung und der Verabschiedung von Mitarbeiter:innen. Im Fokus steht, wie Führungspersonen im Spannungsfeld von Fördern und Fordern verantwortungsbewusst und professionell vorgehen können.

Work-Life-Balance

Die Anforderungen an Lehrpersonen sind in den vergangenen Jahren stets gewachsen und viele Lehrpersonen erleben den Beruf als zunehmend belastend. Wie kann damit umgegangen werden? Die Teilnehmer:innen erhalten Einblick in Merkmale von Belastungen und personalen Krisen und werden für deren Früherkennung sensibilisiert. Darüber hinaus lernen sie, ihre Aufgabe in diesem Bereich richtig einzuschätzen und diese rollenklar einzunehmen.

Sequenz 2 Betriebswirtschaftliche Aspekte strukturiert einbeziehen

Themen

Finanzen

Schulleiter:innen müssen über Grundlagen im Bereich der finanziellen Führung verfügen, da sie zunehmend auch im politisch-strategischen Prozess der Ressourcenverwaltung eine wesentliche Rolle einnehmen. Die Teilnehmer:innen erwerben Grundkenntnisse für die finanzielle Führung einer Schuleinheit und klären ihren Handlungsspielraum im finanzpolitischen Prozess ihrer Gemeinde.

Betriebswirtschaft und Entscheidungsfindung

Betriebswirtschaftliches Denken ist für Führungspersonen im Schulbereich selbstverständlich. Sie erlangen einen Überblick über die Hauptgebiete der Betriebswirtschaft, insbesondere die Entscheidungsfindung, und verknüpfen dieses Wissen mit ihrer Funktion im Schulbereich.

Schulrecht

Schulleiter:innen müssen sich im Rechtssystem orientieren können und über die notwendigen Kenntnisse im Umgang mit rechtlichen Fragen verfügen sowie die wichtigsten Anlaufstellen für Abklärungen kennen.

Sequenz 3 Sonderpädagogik und Digitalisierung fokussiert koordinieren

Themen

Schulleitung als Dreh- und Angelpunkt für die Steuerung der Sonderpädagogik

Schulleiter:innen kennen die Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich sonderpädagogischer Angebote und setzen diese Ressourcen gezielt ein. Sie fokussieren sowohl auf die Strukturierung der Zusammenarbeit als auch auf die gängigen, bewährten Unterrichtsettings.

Multiprofessionelles Arbeiten

Schulleiter:innen sind mit dem Denken der verschiedenen beruflichen Akteur:innen der schulischen Integration vertraut. Sie fördern eine gemeinsame Haltung im Sinne der Gestaltung einer «Schule für alle» und geben einen klaren Rahmen vor, um eine bestmögliche Förderung der einzelnen Schüler:innen zu gewährleisten.

Digitalisierungswandel in der Schule und Digitalisierungsformen im Unterricht

Der Einfluss der Digitalisierung auf Gesellschaft und Schule wird thematisiert und reflektiert. Wie soll in der Schule mit Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) umgegangen werden? Die Formen des sinnvollen Einsatzes von ICT im Unterricht werden vorgestellt, insbesondere unter Berücksichtigung des pädagogischen Blickwinkels.

Sequenz 4 Schulführung weiterdenken

Themen

Kolloquium

Die Teilnehmer:innen präsentieren ihren Peers die Schwerpunkte ihrer Zertifikatsarbeit und setzen sich mit deren kritischen sowie weiterführenden Fragen auseinander. Das Kolloquium ist verbindlicher Bestandteil der Ausbildung und beinhaltet eine formative Beurteilung.

Gestaltungsfreiräume ausloten

Professionelle Führungsarbeit beinhaltet die ständige Auseinandersetzung mit neuen pädagogischen und gesellschaftlichen Tendenzen und Strömungen. Die Teilnehmer:innen erhalten Einblick in die Tätigkeit und die Funktionsweise einer innovativen Bildungsinstitution. Sie erkunden unter anderem, wo und wie sich Führungsverhalten und Leadership in diesen Institutionen manifestieren.

Lessons learned und Wahl von zukunftsweisenden Themen

Ein wichtiges Ziel des CAS Schulleitung besteht darin, das Handlungsrepertoire der Schulleiter:innen zu erweitern und ihnen über theoretische Zugänge, Anleitungen sowie den Austausch über Peers Sicherheit in der operativen Leitung zu vermitteln. Um den Transfer des in der berufsbegleiteten Ausbildung erworbenen Wissens sicherzustellen und dieses im Alltag am Arbeitsort zu teilen, wählen die Teilnehmer:innen bedeutsame Erkenntnisse oder zukunftsweisende Themen aus der Ausbildung aus, um sie den Behörden, die ihnen diesen Professionalisierungsschritt ermöglicht haben, näher zu bringen.

Sequenz 5 Wissen teilen und Erfolge gemeinsam feiern

Thema

Netzwerkanlass mit Pitch

Die Teilnehmer:innen stellen ihre Befunde und Hypothesen zu aktuellen Schulleitungsthemen vor. In kurzen Referaten bringen sie ihre Einsichten den Behördenmitgliedern von Gemeinden oder Kantonen sowie interessierten Kreisen näher. In Foren oder Podiumsdiskussionen diskutieren sie mit Behördenvertretungen darüber, wie diese Aspekte auf die bestehende Kooperation oder das Führungsverständnis einwirken. Insbesondere versuchen sie bei dieser Gelegenheit auch Zukunftsszenarien für diese Sachverhalte zu skizzieren.

Den Abschluss der Ausbildung bildet die Übergabe des Lehrgangszertifikats im Rahmen der Zertifikatsfeier.

Netzwerk Schulführung

Pädagogische Hochschule Thurgau
Unterer Schulweg 3
8280 Kreuzlingen

+41 071 678 56 81

schulfuehrung@phtg.ch

www.netzwerkschulfuehrung.ch

Eine Kooperation der