



CAS Schulleitung 2018–2020

Certificate of Advanced Studies

Ihre Führungskompetenz ist unsere Qualitätsverpflichtung.

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

Netzwerk Schulführung

Pädagogische Hochschule Thurgau
Unterer Schulweg 3
8280 Kreuzlingen

Telefon: +41 (0)71 678 56 81
sekretariat@netzwerkschulfuehrung.ch
www.netzwerkschulfuehrung.ch



Ihre Führungskompetenz ist unsere Qualitätsverpflichtung.

Schulleiterinnen und Schulleiter setzen Impulse! Sie begreifen Schule als attraktiven Lern- und Bildungsraum und verstehen es, bestehende und zukünftige Anforderungen im Bildungssystem mit den Mitarbeitenden erfolgreich anzugehen.

Als Schulleiterin und Schulleiter gestalten Sie Veränderungsprozesse und unterstützen kooperative, sinnstiftende und ressourcenorientierte Lösungen.

Unser Zertifizierungslehrgang leistet zur Realisierung dieser Aufgaben einen massgeblichen Beitrag und unterstützt Sie in Ihrer Professionalisierung.

Wir freuen uns darauf, mit Ihnen im Dialog zu sein und Sie in Ihren aktuellen Fragestellungen und zukünftigen Herausforderungen zu begleiten.

Unser CAS Schulleitung - ein qualitativ hochwertiges Angebot

Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen Führung wahr. Unser Zertifizierungslehrgang ist eine konsequente Führungsausbildung im Bildungsbereich. Als Schulleiterin, Schulleiter gestalten Sie Führung mit Ihrer Person, Ihren Kompetenzen, Ihrer Motivation und Ihren Visionen.

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



Wir garantieren Ihnen durch das ausgewiesene Know-how von drei Pädagogischen Hochschulen (PHSG, PHTG, PHGR), kompetenten Dozierenden, einer professionellen Studienbegleitung und der konsequenten Verpflichtung Führungsthemen gegenüber eine thematisch stets aktualisierte, hochqualifizierte Ausbildung.

Kompetente Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Das Netzwerk Schulführung

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

Leitung CAS Schulleitung

Brigitte Gardin-Baumann, lic. phil.

Netzwerk und Dozierende im CAS Schulleitung

Alle Module im CAS Schulleitung werden von ausgewiesenen Fachpersonen geleitet. Die Dozierenden 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
- > Esther Artho, lic. phil., Psychologische Beratung, St. Gallen
- > Marlen Bolliger, lic. phil. Psych., Personalentwicklerin, dreiFach, St. Gallen
- > Roman Capaul, Prof. Dr. oec., Universität St. Gallen
- > Bruno Christen, dipl. Betriebsökonom HWV, dipl. Psychologe, Supervisor IAP, AD HOC GmbH, Luzern
- > Brigitte Gardin-Baumann, lic. phil., Leiterin Netzwerk Schulführung, PHTG
- > Peter Hofmann, lic. iur., Fachstelle Schulrecht GmbH, Goldach
- > Regula Inauen, Mitarbeiterin Impulstreffen Lehrplan I - Schulentwicklung steuern, PHSG und Schulleiterin Kanton AR
- > Pascal Jahn, Leiter Berufspraktische Ausbildung Sekundarstufe I, PHTG
- > Peter Kruijthof, Prof., lic. phil., Leiter Abteilung Bildung und Schule, PHTG
- > Esther Luder Müller, Dipl. Psych., KIG SPD St. Gallen
- > Amanda Nägeli, Dr., Co-Institutsleitung Bildungsevaluation, Entwicklung & Beratung, PHSG
- > Andrea Pfalzgraf, Öffentlichkeitsarbeit, Dokumentarfilm und Reportagen, SRF, Zürich
- > Schmuël Stokvis, lic. iur., Schulleiter, Dielsdorf
- > Arno Ulber, Ressort Schule alpin: Schulentwicklung & Beratung, PHGR
- > Michael Zwahlen, Leiter Bereich Führung & Organisation, PHSG

Zertifikatslehrgang Schulleitung – Ausbildungsprofil

Zielsetzungen

Als Teilnehmerin und Teilnehmer erlangen Sie Wissen und Handlungskompetenzen in den Bereichen pädagogische, personelle und betriebliche Führung. Sie verfügen über die erforderlichen Grundlagen, Ihre Rolle im Rahmen des bestehenden Kontextes professionell zu gestalten.

Zielgruppe

Der Zertifikatslehrgang richtet sich an amtierende oder designierte Schulleiterinnen und Schulleiter der Volksschule, von Privatschulen oder der Sekundarstufe II. Die Zulassungsbedingungen orientieren sich am von der EDK erlassenen «Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung» (EDK, 2009).

Aufnahmekriterien

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

Zertifikat und ETCS-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:

- > **Grundmodul** (10 ECTS-Punkte): Grundlagen der Schulführung
Voraussetzung: mindestens Teilleitungsfunktion im Schulbereich (z.B. Teamleitung, Stufenleitung, Projektleitung, Q-Beauftragte).

Der Besuch des Grundmoduls befähigt die Teilnehmenden zur Ausübung einer Teilleitungsfunktion im Schulbereich.

- > **Zertifikatsmodul** (10 ECTS-Punkte): Weiterführende Aspekte der Schulleitungstätigkeit
Voraussetzung: amtierende Schulleiterinnen und Schulleiter.

Der Besuch des gesamten CAS Schulleitung befähigt die Teilnehmenden zur operativen Leitung einer Schule.

Ausbildungsverständnis

Wir orientieren uns an erwachsenenbildnerischen Grundsätzen und an kompetenzorientiertem Lernen, was eine Mitverantwortung aller Akteure 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». Das Zitat von Kurt Lewin unterstützt unser Anliegen, theoretische Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Praxis nutzbar zu machen. Theoretische Impulse dienen der Reflexion und Erweiterung des Führungshandelns. Die Ausbildungselemente orientieren sich an den Praxisanforderungen der Teilnehmenden. Das Angebot ist praxisnah und transferorientiert gestaltet: Ihre Berufsrealität ist Gegenstand der Inhalte und des Austausches untereinander.
- > **Rollenbezogenes Lernen** Im CAS Schulleitung sind 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 im Erlangen von rollenbezogenen Handlungskompetenzen. Die bearbeiteten Inhalte werden konsequent in Bezug zur Führungsrolle gesetzt und vor diesem Hintergrund interpretiert.
- > **Lösungsfokussierung und Handlungsorientierung** Führungspersonen werden durch ihr Handeln fassbar. In Führungssituationen geht darum, Handlungsoptionen zu identifizieren, zu prüfen und wahrzunehmen. Wir unterstützen Sie darin, Handlungsalternativen zu erkennen und Ressourcen bei sich und im Team für die Lösungsfindung zu nutzen.

- > **Erfahrungsorientierung und Reflexion** Reflektierte Erfahrungen sind eine wesentliche Grundlage für eine glaubwürdige Argumentation. Deshalb wird Ihnen im CAS Schulleitung eine erfahrungsorientierte Auseinandersetzung und Reflexion 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, um auch nach der Ausbildung Unterstützung zu erfahren und Voneinander, Miteinander und Füreinander zu lernen.

Durchführung

Die einzelnen Sequenzen finden abwechslungsweise in Chur, Kreuzlingen, Rorschach oder in einem Seminarhotel statt.

Für Interessierte mit absolvierten Modulen in früheren Lehrgängen oder vergleichbaren Vorbildungen ist die Fortsetzung der Ausbildung (nach Äquivalenzeinschätzung) möglich.

Kosten

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

Grundmodul: Fr. 5'000.-

Zertifikatsmodul: Fr. 6'300.- (inkl. Gruppencoaching)

Die Kosten beinhalten die Teilnahme an den einzelnen Sequenzen, die Betreuung und Organisation der angeleiteten Transferleistungen (z.B. Lerngruppen) sowie das Gruppencoaching.

Ergänzend ist mit Kosten für Unterkünfte und mit Beiträgen an die Leistungspauschalen im Seminarhotel, mit Verpflegungskosten, mit einer Tagungsgebühr für das Schulleitungsforum/Schulleitungstagung sowie mit individuellen Ausgaben zu rechnen.

Auskunft

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

Herr Andreas Hürlimann, Administration Netzwerk Schulführung, +41 (0)71 678 56 81 erteilt Ihnen gerne weitere Auskünfte oder nimmt Ihr Anliegen entgegen.

Anmeldung

Die Anmeldeunterlagen finden Sie auf unserer Website (www.netzwerkschulfuehrung.ch).

Adresse

Pädagogische Hochschule Thurgau

Netzwerk Schulführung

Sekretariat

Unterer Schulweg 3

8280 Kreuzlingen

Tel.: +41 (0)71 678 56 81

andreas.huerlimann@netzwerkschulfuehrung.ch

sekretariat@netzwerkschulfuehrung.ch

Anmeldeschluss

Grundmodul: 31. Mai 2018

Zertifikatsmodul: 31. Mai 2019

Daten

von	bis		Grundmodul	Dauer	Ort
	31.05.2018		Anmeldeschluss Grundmodul		
18.09.2018	20.09.2018	Di-Do	Führung gestalten	3 d	PHSG, Rorschach
September 2018	April 2019		Arbeit in regionalen Lerngruppen	18 h	
September 2018	Mai 2020		Besuch Schulleitungsforum/Schulleitungstagung ¹ (Ostschweizer Schulleitungsforum (27.–29.9.2018))	1 d	
06.11.2018 bis	08.11.2018	Di-Do	Personal-, Gesprächs- und Selbstführung	3 d	Seminarhotel
15.01.2019	17.01.2019	Di-Do	Veränderung gestalten	3 d	PHGR, Chur
05.03.2019	07.03.2019	Di-Do	Prozessgestaltung (Team, Konflikt) Qualitätsmanagement	3 d	PHTG, Kreuzlingen
02.04.2019	04.04.2019	Di-Do	Konflikte und Kommunikation	3 d	noch offen
	bis April 2019 ²		Kompetenznachweis 1	60 h	
von	bis		Zertifikatsmodul	Dauer	Ort
	31.05.2019		Anmeldeschluss Zertifikatsmodul		
27.08.2019	29.08.2019	Di-Do	Wissenschaftliches Denken und Arbeiten Personalprozesse gestalten	3 d	PHTG, Kreuzlingen
	September 2019 bis April 2020		Gruppencoaching	18 h	
	September 2019 bis Januar 2020		Shadowing-Tag	1 d	
	September 2019 bis Mai 2020		Besuch Schulleitungsforum/Schulleitungstagung ¹		
05.11.2019	07.11.2019	Di-Do	Schulrecht, Qualitätsmanagement, Unterrichtsentwicklung	3 d	PHSG, Rorschach
14.01.2020	16.01.2020	Di-Do	Ökonomische Aspekte der Führung, Auswertung Shadowing	3 d	PHGR, Chur
17.03.2020	19.03.2020	Di-Do	Führung nach innen und aussen	3 d	PHTG, Kreuzlingen
	März 2020 ³		Zertifikatsarbeit	80 h	
04.06.2020	05.06.2020	Do-Fr	Kolloquium, Führung weiter denken	2 d	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 zum Kompetenznachweis 1 bekannt gegeben.

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

Beschreibung Grundmodul

Im Grundmodul werden die Teilnehmenden 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 stehen dabei im Zentrum des Interesses.

Modulziele

Die Teilnehmenden

- > 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 auszuführen.



Übergeordnete Elemente der Führungsgestaltung

Führungspersonen im Gespräch

Thema	Führungspersonen im Gespräch
	Führungshandeln ist ein zentrales Element der Ausbildung. Wir freuen uns, einen Blick über den Zaun zu werfen und Führungspersonen aus anderen Kontexten im Gespräch zu begrüßen. In Begegnungen über Mittag, Nachmittag oder Abend bietet sich die Gelegenheit, Führungspersonen aus Wirtschaft, Sport, Kultur und Bildung kennen zu lernen und im Austausch zu stehen.
Leitung	Studiengangsleitung
Dauer	Drei- 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 Teilnehmenden bearbeiten Themen aus der eigenen Praxis, vertiefen Ausbildungsinhalte, stellen Transferüberlegungen an und befassen sich mit Fragestellungen in Bezug auf den Kompetenznachweis.
Leitung	selbstgestaltet
Dauer	6 Halbtage (Total 18 Stunden)

Sequenz 1 Führung gestalten

Thema	Führung gestalten
	<p>Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen eine Führungsfunktion wahr. Das setzt Kenntnisse des Bildungssystems, der verschiedenen Führungsebenen und der Kompetenzbereiche voraus. Zudem beeinflussen gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklungen unser Führungshandeln. In dieser Sequenz setzen wir uns mit dem Verständnis der Schule als Organisation und der wirkungsvollen Führung auseinander. Es geht darum, die spezifischen Merkmale der Schule als Expertenorganisation zu verstehen und zu organisieren.</p> <p>Führung gestalten bedeutet auch die aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis sowie die verantwortungsbewusste Funktionsausübung.</p> <p>Zielsetzungen:</p> <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none">> begreifen die Schule als professionelle und gleichzeitig lernende Organisation und können daraus Folgerungen für das Führungshandeln ableiten,> sind in der Lage, zentrale Prozesse im Führen einer Schule zu beschreiben,> kennen Funktion und Aufgaben der strategischen und operativen Führungsebene,> haben sich mit Führungskonzepten vor dem Hintergrund der eigenen Praxis auseinandergesetzt. <p>Im Verlaufe des Moduls werden die Teilnehmenden zudem in den Kompetenznachweis und in die Lerngruppenarbeit eingeführt.</p>

Sequenz 2 Personal-, Gesprächs- und Selbstführung

Thema	Personalführung
	<p>Die Personalführung ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeit. Als Führungspersonen gestalten wir Bildungsprozesse gemeinsam und sind im Kontakt mit Menschen. Die Sequenz bietet einen Überblick über Themen und Handlungsfelder der Personalführung und -entwicklung. Ein zentraler Fokus stellt das Verfahren der Personalgewinnung dar.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > haben einen Überblick über die Handlungsfelder des Personalmanagements gewonnen, > nehmen dabei die einzelnen Lehrpersonen in ihrer je spezifischen beruflichen Situation und mit ihren unterschiedlichen Voraussetzungen wahr, > verfügen über Massnahmen und Instrumente zur Personalgewinnung und können diese entsprechend ihrer Kompetenzen und ihres Kontexts auswählen, > können das Verfahren der Personalgewinnung situationsgerecht gestalten.
Thema	Gesprächsführung und Rollengestaltung
	<p>Führungspersonen sind im Gespräch. Schulleitende führen zahlreiche Gespräche in unterschiedlichen Kontexten, mit verschiedenen Anspruchsgruppen und mit divergierenden Zielsetzungen. In dieser Sequenz setzen wir uns mit Kommunikationsgrundsätzen und dem eigenen Kommunikationsverhalten auseinander.</p> <p>Führung verlangt eine flexible Rollengestaltung. Wir führen mit unserer Person. Deshalb verlangt die Übernahme einer Führungsfunktion den verantwortungsbewussten Umgang mit Macht, die Auseinandersetzung mit der Rollengestaltung und mit uns selbst. Mit unserer Funktionsausübung unterstützen wir Bildung.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > verfügen über kommunikative Grundlagen zur Gestaltung von Führungsgesprächen, > können die Stärken und Schwächen ihres eigenen Gesprächsführungsverhaltens einschätzen und daraus Entwicklungsschwerpunkte ableiten, > sind sich ihrer Machtquellen bewusst und können sie zielgerichtet und verantwortungsvoll einsetzen, > können Rollenkonflikte vor dem Hintergrund der Theorie deuten und klären.
Thema	Selbst- und Gesundheitsmanagement
	<p>Professionelles Führen gründet auf reflektierter Selbstführung. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Selbstmanagement vermittelt Kenntnisse über die Auswirkungen von Stress und Belastung, um daraus die bewusste Übernahme von Verantwortung sich selbst und den Mitarbeitenden gegenüber abzuleiten.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > kennen die Bedeutung des Selbstmanagements vor dem Hintergrund von Stress und Belastungen, > sind sich der Chancen und Gefährdungen ihres bisherigen Selbstmanagements bewusst, > können daraus Folgerungen für ihr weiteres Handeln ableiten, > kennen die Aufgabenfelder des Gesundheitsmanagements, > reflektieren das Gesundheitsmanagement ihrer Schule.

Sequenz 3 Veränderung gestalten

Thema	Schulentwicklung
	<p>Wie können Schulentwicklungsprozesse in der Schule initiiert und ertragreich gestaltet werden? Die Teilnehmenden setzen sich mit Fragen der Schulentwicklung und deren Steuerung auseinander und ziehen daraus Folgerungen für ihre eigene Leitungsaufgabe. Erkenntnisse über die Wirksamkeit von und die Anforderungen an Schulen sowie Erfolgsfaktoren von Veränderungen bilden dazu die Grundlagen für den Erfolg.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > verstehen Entwicklungen als gesteuerte Veränderungsprozesse, > haben Kenntnis über Forschungsbefunde zur Wirksamkeit von Schulen und können daraus Prioritäten für die Schulentwicklung ableiten, > können Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Veränderungsprozessen beschreiben, > sind in der Lage, Entwicklungshinweise aus Evaluationen situationsgerecht zu implementieren.
Thema	Change-Management und Innovation
	<p>«Der Mensch liebt den Fortschritt und hasst Veränderungen» (Voltaire, 1694-1778). Führungspersonen gestalten und begleiten Change-Prozesse. Gelingt es uns, Veränderungen offen zu begegnen, können wir Neues schaffen. Veränderungen enthalten Chancen und Herausforderungen. Erkenntnisse über Phasen in Veränderungsprozessen sowie begünstigende oder hemmende Faktoren unterstützen ein erfolgreiches Change-Management.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > verstehen Veränderungen als Entwicklungspotenzial und nutzen sie für aktive Gestaltungsprozesse, > unterscheiden zwischen vorgegebenen und selbstgewählten Entwicklungen und können deren je unterschiedliche Dynamik einschätzen.
Thema	Projektmanagement
	<p>Projekte differenziert planen und steuern, gehört zum Aufgabenkatalog von Führungspersonen. 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.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > können Projekte planen und leiten, > kennen die verschiedenen Rollen im Projektmanagement, > können Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projektarbeit erarbeiten, > sind in der Lage mit Widerstand und Konflikten konstruktiv umzugehen, > setzen Werkzeuge des Projektmanagements zweckdienlich ein.

Sequenz 4 Prozessgestaltung (Team, Konflikt), Qualitätsmanagement

Thema	Prozesse und Dynamiken in Teams
	<p>Die Arbeit mit Teams ist eine zentrale Aufgabe von Führungspersonen. Schulleiterinnen und Schulleiter gestalten Informations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse unter Berücksichtigung der bestehenden Gruppendynamik und der unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder.</p> <p>In dieser Sequenz geht es um die Fragen, welche Merkmale erfolgreiche Teamarbeit auszeichnen, wie sich Teamkulturen unterscheiden und wie erforderliche Entwicklungsprozesse durch die Führung initiiert und umgesetzt werden können.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > sind fähig, die Situation in ihrem eigenen Team anhand von Erfolgsmerkmalen einzuschätzen und entsprechende Entwicklungsprozesse einzuleiten, > können die Bedeutung von Widerstand einschätzen und Widerstände in ihre Steuerungsüberlegungen einbeziehen, > haben sich mit unterschiedlichen Teamkulturen auseinandergesetzt und kennen Ansatzpunkte für die erfolgreiche Entwicklungsarbeit.
Thema	Konfliktmanagement
	<p>Konflikte sind normal und gehören zum Berufsalltag! So einleuchtend diese Aussage auch tönen mag, so werden Konflikte in der Praxis dennoch oft vermieden oder nicht offen ausgetragen und zu selten wirklich konstruktiv gelöst. Emotional werden sie meist als belastend erlebt und schränken die Arbeitsfähigkeit ein. Es gehört zu den Führungsaufgaben von Schulleitungen, Konflikte zu erkennen und rollenklar Lösungen zu unterstützen.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > sind sich ihrer eigenen Tendenzen im Umgang mit Konflikten bewusst und können daraus Folgerungen für ihre Weiterentwicklung ableiten, > können Konfliktsituationen in ihrem Praxisfeld analysieren, > sind in der Lage, Konfliktgespräche lösungsorientiert zu moderieren.
Thema	Qualitätsentwicklung, Methoden der Selbstevaluation
	<p>Ein sinnvoller und fachlich fundierter Einsatz von Selbstevaluationsmethoden bildet eine Grundvoraussetzung datengestützter Qualitätsarbeit. Die Teilnehmenden lernen angemessene Formen der Selbstevaluation als wesentliches Element in der Steuerung von Entwicklung kennen und verfügen über die erforderlichen handwerklichen Grundlagen.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > kennen die Bedeutung von Qualitätskriterien als Referenzrahmen für Evaluationsvorhaben, > sind in der Lage, verschiedene Evaluationsmethoden situationsbezogen und zielgerichtet anzuwenden, > sind in der Lage, Evaluationsdaten verschiedener Befragtengruppen auszuwerten und zu verdichten, > können ein Datenfeedback situations- und rollenadäquat gestalten, > sind sich der Bedeutung eines transparenten und vertraulichen Umgangs mit Evaluationsdaten bewusst.

Sequenz 5 Kommunikation, Unterrichtsvisitationen

Thema	Kommunikation und Gesprächsführung
	<p>Führen heisst kommunizieren. In dieser Sequenz setzen wir uns mit verschiedenen Formen von Führungsgesprächen und dem kompetenten Umgang mit möglichen Herausforderungen auseinander.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none">> kennen verschiedene Formen von Führungsgesprächen und sind in der Lage, Führungsgespräche ziel-führend zu gestalten.
Thema	Übungsstag Kommunikation
	<p>An verschiedenen Beispielen aus dem Führungsalltag werden an diesem Tag in Kleingruppen Gesprächs-situationen geübt.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none">> erhalten Hinweise zu ihrem Kommunikationsverhalten,> schärfen die Einschätzung zu persönlichen Stärken und dem Entwicklungspotenzial in Gesprächsfüh-rungssituationen,> können zwischen Beobachtung, Interpretation und Bewertung unterscheiden,> können anhand von Kriterien systematisch beobachten.
Thema	Unterrichtsvisitation
	<p>Das Führungsinstrument der Unterrichtsvisitation wird in dieser Sequenz an praktischen Beispielen und Videosequenzen vorgestellt und eingeübt.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none">> kennen Merkmale wirksamen Unterrichts und verfügen über Beobachtungsinstrumente,> können kriteriengeleitete Unterrichtsvisitationen und lernfördernde Feedbackgespräche durchführen.

Beschreibung Zertifikatsmodul

Im Zertifikatsmodul werden die Teilnehmenden 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 Teilnehmenden

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



Übergeordnete Elemente der Führungsgestaltung

Gruppencoaching September 2019 bis April 2020. Die Daten werden in der Gruppe mit dem Coach festgelegt

Thema	Gruppencoaching
	<p>Die Teilnehmenden bearbeiten anspruchsvolle Situationen aus ihrem Führungsalltag und reflektieren fallbezogen ihre Rolle als Schulleitende. Das Gruppencoaching findet in Kleingruppen unter fachkundiger Leitung statt.</p> <p>Zielsetzungen:</p> <p>Das Gruppencoaching trägt dazu bei</p> <ul style="list-style-type: none">> schwierige Situationen aus der Praxis als Schulleiterin oder Schulleiter differenziert wahrzunehmen und zu deuten,> das eigene Führungshandeln zu überprüfen und zu optimieren,> die persönliche Ausgestaltung der Rolle als Schulleiterin oder Schulleiter zu reflektieren,> sich in einer anspruchsvollen Praxis gegenseitig zu unterstützen.
Leitung	Supervisorinnen und Supervisoren mit Erfahrung im Bereich Schulführung
Dauer	18 Stunden

Führungspersonen im Gespräch (Beschreibung siehe Grundmodul)

Shadowing

Thema	Shadowing: Unterrichtsvisitationen praktisch
	Die Teilnehmenden visitieren in Tandems verschiedene Lektionen. Sie tauschen sich über ihre Eindrücke aus und legen gemeinsam fest, was sie der jeweiligen Lehrperson als Feedback geben möchten. Nach den Feedbackgesprächen mit den Lehrpersonen geben sich die Teilnehmenden der Ausbildung gegenseitig Rückmeldungen zu ihrem Gesprächsverhalten.
Dauer	1 Tag zwischen September 2019 und Januar 2020

Besuch Schulleitungsforum

Thema	Besuch Schulleitungsforum, Schulleitungstagung
	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.

Sequenz 1 Wissenschaftliches Denken und Arbeiten, Personalprozesse gestalten

Thema	Wissenschaftliches Denken und Arbeiten
	<p>Wissenschaftliches Denken und Arbeiten bedingt eine neugierige, forschende Grundhaltung, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Es beinhaltet das Argumentieren und Begründen sowie die Überprüfung eigener Grundannahmen und Überzeugungen. Letztlich geht es um Bildung. Die Zertifikatsarbeit basiert auf diesen Grundsätzen.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > haben sich mit dem wissenschaftlichen Denken und Arbeiten auseinandergesetzt und können Alltagstheorien von wissenschaftlichen Erkenntnissen unterscheiden, > sind in die Zertifikatsarbeit eingeführt und kennen die Voraussetzungen, > haben Fragestellungen entwickelt und im Diskurs erörtert.
Thema	Vertiefung Personalentwicklung
	<p>Wie gestalte ich die Personalentwicklung? Nicht nur in anspruchsvollen Personalsituationen geht es darum, unser Führungshandeln sorgfältig auszurichten. Es braucht eine geklärte Haltung sowie definierte Rollen und Aufgaben. In dieser Sequenz setzen sich die Teilnehmenden im Kontext der Personalentwicklung mit der Beurteilung und der Verabschiedung von Mitarbeitenden sowie mit anspruchsvollen Personalsituationen auseinander. Im Fokus steht, wie Führungspersonen im Spannungsfeld von Fördern und Fordern verantwortungsbewusst und professionell vorgehen können.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > können Aufgaben der Schulleitung in den Bereichen Personalbeurteilung, Personalerhaltung und -trennung definieren und Schritte zu deren Umsetzung planen, > verfügen über Instrumente und Prozesse zur personellen Führung einer Schule, > kennen Aufgabe und Rolle der Schulleitung im Umgang mit Sorgenfällen bzw. Qualitätsdefiziten von Mitarbeitenden, > verfügen über die notwendigen Grundlagen, um in anspruchsvollen Personalsituationen verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.
Thema	Umgang mit Belastungen und personalen Krisen
	<p>Die Anforderungen an Lehrerinnen und Lehrer sind in den vergangenen Jahren stets gewachsen und viele Lehrpersonen erleben den Beruf als zunehmend belastend. Wie kann damit umgegangen werden? Und welche Rolle spielt die Schulleitung im Spannungsfeld von Qualitätsansprüchen und Personalerhaltung?</p> <p>Die Teilnehmenden erhalten Einblick in Wesensmerkmale von Belastungen und personalen Krisen und werden für deren Früherkennung sensibilisiert. Darüber hinaus lernen sie, ihre Aufgabe im Thema richtig einzuschätzen und rollenklar zu interpretieren.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > kennen Wesensmerkmale von personalen Krisen, > können Anzeichen von grossen Belastungen und Krisen bei Mitarbeitenden richtig interpretieren, > sind in der Lage, in ihrem Führungshandeln angemessen darauf zu reagieren, > können Anzeichen von Burnout frühzeitig erkennen und wirkungsvolle Massnahmen anregen oder einleiten.

Sequenz 2 Schulrecht, Qualitätsmanagement, Unterrichtsentwicklung

Thema	Unterrichtsentwicklung
	<p>Schulleiterinnen und Schulleiter steuern Bildungsprozesse. Es ist wichtig, aktuelle Reformprozesse und Ausrichtungen des Schulsystems, wie beispielsweise Bildungsstandards und kompetenzorientierte Unterrichtsentwicklung, in einen bildungshistorischen Kontext einordnen. Weshalb tun wir, was wir tun? Was ist guter Unterricht und welches sind Herausforderungen der Kompetenzorientierung? Wie kann eine Lehrperson zur Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts angeregt werden? Wie kann die Unterrichtsvisitation von Schulleitenden in den Dienst der kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung gestellt werden?</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > vertiefen die Merkmale wirksamen Unterrichts und verfeinern ihre Beobachtungsinstrumente, > können kriteriengeleitete Unterrichtsvisitationen und lernfördernde Feedbackgespräche durchführen, > sind in die Methode des kollegialen Shadowings eingeführt.
Thema	Qualitätsentwicklung
	<p>Obwohl fast alle Beteiligten in der Schule hohe Erwartungen an die Qualität der eigenen Leistungen haben, ist Qualitätsentwicklung für viele Praktikerinnen und Praktiker ein abstraktes und eher unbeliebtes Thema. Wie kann Qualitätsarbeit ertragreich gestaltet werden? Die Teilnehmenden setzen sich mit der Kernidee sowie der Systematik der schulischen Qualitätsarbeit auseinander und ziehen Folgerungen für ihre Praxis.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > verstehen Qualitätsentwicklung als systematischen, kontinuierlichen und geleiteten Verbesserungsprozess, der sich auf vereinbarte Qualitätsansprüche bezieht, > unterscheiden verschiedene Steuerungsebenen im schulischen Qualitätsmanagement, > können den Zusammenhang zwischen Evaluation und gezielter Steuerung beschreiben, > können einen Qualitätsentwicklungszyklus anhand von Fallbeispielen veranschaulichen, > verfügen über ein Instrument zur mittelfristigen Entwicklungsplanung an ihrer Schule, > sind in der Lage, ein Schulprogramm anhand von Kriterien zu beurteilen, > können ihre Führungsverantwortung im Qualitätsmanagement beschreiben.
Thema	Schule und Recht
	<p>Schulleitende müssen sich im Rechtssystem orientieren können und über die notwendigen Grundlagen im Umgang mit rechtlichen Fragen verfügen.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > erhalten einen Überblick über das Rechtssystem und die entsprechenden Grundprinzipien, > kennen die Grundlagen im Schul- und Personalrecht, > sind in der Lage, sich in Rechtsfragen kompetent zu informieren und rollen- und situationsadäquat zu handeln.

Sequenz 3 Ökonomische Aspekte der Führung, Auswertung Shadowing

Thema	Finanzielle Führung
	<p>Schulleitende müssen über Grundlagen im Bereich der finanziellen Führung verfügen, da sie zunehmend auch im politisch-strategischen Prozess der Ressourcenverwaltung eine bedeutende Rolle einnehmen. Die Teilnehmenden erwerben Grundkenntnisse der finanziellen Führung einer Schuleinheit und klären ihre Rolle im finanzpolitischen Prozess ihrer Gemeinde.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none">> verfügen über buchhalterisches Grundwissen,> kennen die Aufgabenteilung zwischen Verwaltung, Schulleitung und Schulrat bzw. Gemeinderat im finanziellen Führungsbereich,> sind in der Lage, die finanzielle Führung einer Schuleinheit ihrer Funktion entsprechend wahrzunehmen.
Thema	Betriebswirtschaftliches Denken
	<p>Betriebswirtschaftliches Denken ist für Leitungspersonen im Schulbereich selbstverständlich. Sie erlangen im Kurs einen umfassenden Überblick über die Hauptgebiete der Betriebswirtschaft und verknüpfen das Wissen mit ihrer Funktion im Schulbereich.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none">> erhalten einen Überblick über die Betriebswirtschaftslehre,> machen sich mit den wichtigsten Begriffen und Instrumenten vertraut,> beleuchten ihre berufliche Aufgabe aus betriebswirtschaftlicher Sicht,> gewinnen Sicherheit im Umgang mit betriebswirtschaftlichen Themen.
Thema	Unterrichtsentwicklung: Auswertung Shadowing
	<p>Die Erfahrungen aus der Tandemarbeit «Unterrichtsvisitation praktisch, Shadowing» werden ausgewertet und vertieft. Die Teilnehmenden stellen in Kleingruppen ihre Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die konkrete Führungsarbeit in der Unterrichtsentwicklung vor.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none">> vertiefen Erkenntnisse zu kompetenzorientierter Unterrichtsentwicklung durch die Rückmeldungen aus der Gruppe,> haben Erfahrungen aus dem Shadowing in Führungshandeln umgesetzt.

Sequenz 4 Führung nach innen und aussen

Thema	Krisenmanagement
	<p>Schwere Krisen in Schulen bringen Schulleiterinnen und Schulleiter rasch in Extremsituationen. Wie kann man sich präventiv darauf vorbereiten? Was ist dabei unerlässlich, was hilfreich, auch für sich selbst? Krisenmanagement beginnt lange vor dem Notfall. Tritt dieser ein, ist Handeln unter Zeitdruck gefordert. Ein klares Konzept, kurze Abläufe und eindeutig definierte Aufgaben erleichtern die Arbeit in dieser Situation.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > kennen Wesensmerkmale von organisationalen Krisen, > können Anzeichen von Krisen im Team oder in Schulklassen richtig interpretieren und in ihrem Führungshandeln angemessen darauf reagieren, > sind in der Lage, Aufgaben und Zuständigkeiten in Krisensituationen zu systematisieren, > können die Bedeutung der Medien im Krisenfall einschätzen, > verfügen über Grundlagen für die Erarbeitung eines schuleigenen Krisenmanagement-Konzeptes.
Thema	Auftrittskompetenz
	<p>Professionelle Öffentlichkeitsarbeit setzt ein kompetentes Auftreten im Kontakt mit schulischen Bezugsgruppen voraus. Wie reden, dass Stimme, Aussprache und Körperhaltung das Interesse am Inhalt verstärken? Wie auftreten, dass sich Fachwissen und persönliche Ausdruckskraft verbinden? Auf spielerisch-ernsthafte Weise erhalten die Teilnehmenden weiterführende Impulse und probieren Neues aus. Auftreten will trainiert sein!</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > gewinnen an Sicherheit, präsent und selbstbewusst aufzutreten, > können Körperhaltung und Stimme gezielt einsetzen, > sind in der Lage, ihre Inhalte strukturiert, übersichtlich und klar zu präsentieren, > steigern ihre Fähigkeit, mit ihrem Publikum in Kontakt zu treten und diesen zu halten.
Thema	Öffentlichkeitsarbeit
	<p>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. Grund genug, sich aus der Führungsperspektive damit zu beschäftigen.</p> <p>Die Teilnehmenden setzen sich anhand konkreter Beispiele mit Bedeutung, Zielen und Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit sowie mit der Funktionsweise von Medien auseinander. Sie gewinnen dadurch Orientierung und Sicherheit im Umgang mit Medien.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> > verstehen jede Form von Aussenkontakt als Öffentlichkeitsarbeit, > sind sich bewusst, welche Absichten mit PR und Öffentlichkeitsarbeit verbunden sind, > kennen Mittel der Öffentlichkeitsarbeit und können sie absichtsvoll und adressatengerecht nutzen, > verfügen über die nötigen Grundlagen, um komplexe Sachverhalte adressatengerecht zu kommunizieren, > können die Funktionsweise des Mediensystems einschätzen, > verfügen über Grundlagen für einen sicheren Umgang mit Medien.

Sequenz 5 Kolloquium, Führung weiter denken

Thema	Kolloquium
	<p>Die Teilnehmenden präsentieren ausgewählte Schwerpunkte aus ihrer Zertifikatsarbeit vor einem Fachpublikum und setzen sich mit weiterführenden Fragestellungen vertieft auseinander.</p> <p>Das Kolloquium ist verbindlicher Bestandteil der Ausbildung. Es beinhaltet eine formative Beurteilung und bildet den Abschluss der Ausbildung.</p> <p>Zielsetzungen: Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none">> präsentieren ausgewählte Aspekte aus ihrer Zertifikatsarbeit nach professionellen Kriterien,> diskutieren weiterführende Fragestellungen aus ihrer Arbeit mit dem anwesenden Fachpublikum.
Thema	Führung weiterdenken
	<p>Abschlussstag und Zertifikatsfeier</p> <p>Konklusion, weiterführende Auseinandersetzung mit Führungsthemen und Führungsvisionen</p>

Pädagogische Hochschule Thurgau.

Lehre Weiterbildung Forschung



PH **SG**
Pädagogische Hochschule
St. Gallen

PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE GRAUBÜNDEN
ALTA SCUOLA PEDAGOGICA DEI GRIGIONI
SCOLA AUTA DA PEDAGOGIA DAL GRISCHUN

phGR

Netzwerk Schulführung

Pädagogische Hochschule Thurgau

Unterer Schulweg 3

8280 Kreuzlingen

Telefon: +41 (0)71 678 56 81

sekretariat@netzwerkschulfuehrung.ch

www.netzwerkschulfuehrung.ch