



2012/13

Studiengang

MAS Schulmanagement Leiten und Entwickeln von Bildungsorganisationen

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis.....	2
2	MAS Schulmanagement: Das Wichtigste in Kürze.....	3
2.1	Merkmale einer nachhaltigen Professionalisierung.....	3
2.2	Modularer Aufbau.....	4
2.3	Grundlagen.....	4
3	Adressaten und Zulassungsbedingungen.....	5
3.1	Zielgruppen.....	5
3.2	Zulassungsbedingungen.....	5
4	Ziele und Kompetenzen.....	6
4.1	Handlungsfelder.....	6
4.2	Fachliche Ziele.....	8
4.3	Personale Ziele.....	8
4.4	Von der Rollenfindung zum professionellen Selbst.....	9
5	Didaktische Grundlagen.....	10
5.1	Lernverständnis.....	10
5.2	Didaktische Grundsätze.....	11
6	Modulkonzepte.....	13
6.1	CAS Schulmanagement.....	13
6.1.1	Ziele und Inhalte der einzelnen Sequenzen.....	14
6.1.2	Vertiefungs- und Transferelemente.....	15
6.1.3	Zertifikatsarbeit.....	16
6.1.4	Bemessung der Studienleistung.....	16
6.2	Spezialisierungsmodule.....	17
6.2.1	Modul 1: Betriebswirtschaft und Recht.....	17
6.2.2	Modul 2: Qualitätsmanagement.....	19
6.2.3	Modul 3: Unterrichtsentwicklung.....	21
6.2.4	Modul 4: Personalmanagement.....	23
6.2.5	Bemessung der Studienleistung.....	24
6.3	MAS Abschlussmodul.....	25
6.3.1	Einführung.....	25
6.3.2	Führung & Management: Aktualitäten & Trends.....	25
6.3.3	Seitenwechsel: Von anderen Führungskulturen lernen.....	26
6.3.4	Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte.....	27
6.3.5	MAS Abschlussarbeit.....	28
6.3.6	MAS Kolloquien.....	28
6.3.7	Bemessung der Studienleistung.....	29
7	Qualifikationsverfahren.....	30
7.1	Qualifikationselemente.....	30
7.2	Qualifikationsverfahren und Diplome.....	30
7.2.1	CAS Schulmanagement.....	30
7.2.2	Spezialisierungsmodule.....	30
7.2.3	MAS Schulmanagement.....	31
8	Organisation und Administration.....	32
8.1	Daten.....	32
8.2	Veranstaltungsort und Arbeitszeiten.....	32
8.3	Kosten.....	32
8.4	Zahlungsbedingungen.....	32
8.5	Immatrikulation.....	32
8.6	Anmelde- und Aufnahmeverfahren.....	33
8.7	Information und Beratung.....	33
8.8	Download-Materialien.....	33
8.9	Studienorganisation.....	34

2 MAS Schulmanagement: Das Wichtigste in Kürze

Eine Schule leiten ist für viele in den letzten Jahren zum Beruf geworden. Schulleitung wird zunehmend als eigenständige Funktion mit umfassenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verstanden. Wer eine Schule leitet, ist auch in der Regel auch nicht mehr «Lehrperson mit Entlastungslektionen für Leitungsaufgaben», sondern qualifizierte Führungskraft mit speziellen Pensen und Anstellungsbedingungen. Wer eine Schule leitet, hat eine neue berufliche Identität entwickelt: diejenige der Schulleiterin bzw. des Schulleiters.

Schulleitung und Schulentwicklung beziehen sich auf vielfältige Handlungsfelder in einem komplexen und dynamischen Umfeld. Die effektive und effiziente Erfüllung der Leitungs- und Entwicklungsaufgaben erfordert daher umfassende personale, soziale und fachliche Kompetenzen auf einem professionellen Niveau. Der MAS Schulmanagement leistet dazu einen wichtigen Beitrag.

2.1 Merkmale einer nachhaltigen Professionalisierung

Der MAS Schulmanagement ermöglicht eine nachhaltige Professionalisierung von Schulleitenden,

- durch die Vertiefung und Erweiterung von Kompetenzen zum Leiten und Entwickeln von Schulen – und anderen Bildungsorganisation – in pädagogischer, personeller, organisatorisch, administrativer und rechtlicher Hinsicht.
- durch die Vermittlung einer Fachsprache, die sich auf theoretische und empirische Erkenntnisse bezieht.
- durch die Förderung differenzierter Reflexionen über beruflich relevante Haltungen, (persönliche) Theorien, Führungsgrundsätze und Modelle.
- durch kooperatives Lernen mit anderen Kolleginnen und Kollegen, das den Aufbau professioneller Netzwerke fördert.
- durch die Unterstützung eines wirksamen und dauerhaften Transfers erworbener Kompetenzen in die Führungspraxis.
- durch die systematische Bearbeitung von führungsrelevanten Fragestellungen in Theorie und Praxis.
- durch die Aufarbeitung biografischer (Führungs-) Erfahrungen und der Entwicklung darauf bezogener Entwicklungsperspektiven.
- durch die Stärkung der Person im Umgang mit Komplexität und Widersprüchen sowie mit Belastungen bzw. den eigenen gesund erhaltenden Kräften.

2.2 Modularer Aufbau

Der modular aufgebaute MAS Schulmanagement umfasst den CAS Schulmanagement nach EDK-Profil (vgl. S. 13 - 16), vier Spezialisierungsmodule (vgl. S. 17 – 24), wovon drei besucht werden müssen, und das MAS Abschlussmodul (vgl. S. 25 – 29).

CAS Schulmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – 9 Sequenzen / 26 Tage – Lerngruppenarbeit – Führungcoaching – Leistungsnachweise – Zertifikatsarbeit – Kolloquium 	15 CP
Spezialisierungsmodule M 1: Betriebswirtschaft und Recht M 2: Qualitätsmanagement M 3: Unterrichtsentwicklung M 4: Personalmanagement	Jedes Modul umfasst: <ul style="list-style-type: none"> – 10 Ausbildungstage – Selbststudium – Leistungsnachweis Der MAS Schulmanagement erfordert 3 von 4 Spezialisierungsmodulen.	(6 CP / Modul) 3 x 6 KP
MAS Abschlussmodul	<ul style="list-style-type: none"> – Führung & Management: Aktualitäten und Trends – Seitenwechsel – Self-Assessment – Selbststudium – MAS Abschlussarbeit – MAS Kolloquien 	27 CP
		60 CP

2.3 Grundlagen

Rechtsgrundlagen PHZ

Rechtliche Grundlage für das vorliegende Studienprogramm bildet die Verordnung über Weiterbildung und Zusatzausbildungen an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) vom 2.9.2005 (unter Berücksichtigung der Änderung vom 2.4.2009), die sich ihrerseits auf die folgenden Richtlinien und Reglemente der EDK bezieht:

- Richtlinien für Weiterbildungsmaster (MAS) in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung vom 15.12.2005
- Reglement über die Benennung der Diplome sowie der Weiterbildungsmaster im Bereich der Lehrerinnen- und Lehrerbildung im Rahmen der Bologna-Reform (Titelreglement) vom 28.10.2005
- Reglement über die Anerkennung der Abschlüsse von Zusatzausbildungen für den Lehrberuf vom 17. 6.2004

EDK Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung

Der Vorstand der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK hat, gestützt auf das Reglement über die Anerkennung der Abschlüsse von Zusatzausbildungen für den Lehrberuf vom 17. Juni 2004, ein *Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung* erlassen. Dieses bezieht sich auf Zusatzausbildungen für die Leitungstätigkeit in einer Schule, namentlich in Schulen auf der Volksschulstufe und der Sekundarstufe II.

Der CAS Schulmanagement orientiert sich an diesem Profil der EDK. Das Gesuch zur Anerkennung des CAS Schulmanagement wird der EDK vor der erstmaligen Durchführung des CAS in Schulmanagement im Frühjahr 2012 eingereicht werden. Die Akkreditierung kann jedoch erst nach Abschluss des ersten Durchgangs definitiv erfolgen. Die Absolvierenden 2012/13 werden den Titel «Schulleiterin (EDK)» bzw. «Schulleiter (EDK)» tragen dürfen, sobald die Akkreditierung erfolgt sein wird.

3 Adressaten und Zulassungsbedingungen

3.1 Zielgruppen

Der Studiengang richtet sich an

- Schulleiterinnen und Schulleiter in staatlichen oder privaten Volksschulen, Mittelschulen, Berufsfachschulen, Höhere Fachschulen
- Stellvertretende Schulleiterinnen/Schulleiter
- Teamleiterinnen/-leiter, Schulhausleiterinnen/-leiter, Stufenleiterinnen/-leiter
- für eine Leitungsfunktion designierte Personen
- Leiterinnen/Leiter von Schuldiensten oder Fachstellen
- Lehrpersonen, die an einer Laufbahn als Schulleiterin oder Schulleiter interessiert sind
- Leitungspersonen sozialpädagogischer Institutionen

3.2 Zulassungsbedingungen

CAS Schulmanagement

Voraussetzungen für die Aufnahme in den CAS Schulmanagement sind in der Regel:

- ein Lehrdiplom für die Volksschule oder Sekundarstufe II sowie
- mindestens fünf Jahre Unterrichtserfahrung und
- eine Schulleitungstätigkeit während der Zusatzausbildung.
Die Zulassung von Personen ohne Leitungsfunktion ist möglich, sofern sie während der Zusatzausbildung über ein entsprechendes Praxisfeld verfügen, zum Beispiel als Projektleiter/in oder als Leiter/in einer Steuergruppe.

In begründeten Ausnahmefällen können Personen ohne Lehrdiplom zugelassen werden.

Voraussetzungen für die Zulassung sind:

- ein Hochschulabschluss oder ein von der Ausbildungsinstitution als gleichwertig anerkannter Abschluss,
- mehrjährige Erfahrung mit Bezug zum schweizerischen Bildungswesen sowie Führungserfahrung und
- eine Anstellung oder Designation als Schulleiter/Schulleiterin einer öffentlichen oder privaten Bildungsinstitution.
- Die Zulassung von Personen ohne Anstellung oder Designation ist möglich, sofern sie während der Zusatzausbildung über ein einschlägiges Praxisfeld verfügen.

Die Zulassung von Personen ohne Lehrdiplom kann von der Studienleitung CAS Schulmanagement auf Gesuch hin «sur dossier» bewilligt werden (Bearbeitungsgebühr: Fr. 200.-)

Komplexität und Umfang der Leitungs- und Entwicklungsaufgaben erfordern nicht nur qualifiziertes Personal «an der Spitze», sondern in Ergänzung und zur Unterstützung der formalen Leitung Lehrpersonen, die ihrerseits für Leitungs- und Entwicklungsaufgaben qualifiziert sind. Darum bietet der MAS Schulmanagement auch Module an, die Lehrpersonen offen stehen.

Spezialisierungsmodule

In den Spezialisierungsmodulen ist zugelassen, wer sich für den MAS Schulmanagement als Ganzes angemeldet hat. Sie können von Schulleiterinnen und Schulleitern auch zu ihrer Weiterbildung besucht werden, ohne den MAS Abschluss anzustreben.

Zudem können diese Module auch von Lehrpersonen besucht werden, die sich für Spezialfunktionen qualifizieren wollen, zum Beispiel als Qualitätsbeauftragte/r oder Leiter/in von Schulentwicklungsprojekten.

MAS Abschlussmodul

Zum MAS Abschlussmodul ist zugelassen, wer über eine Führungsfunktion mit Basisausbildung (Schulleitungszertifikat oder äquivalente Basisausbildung) verfügt und zwei der drei erforderlichen Spezialisierungsmodule erfolgreich besucht und sich für das dritte Modul angemeldet hat.

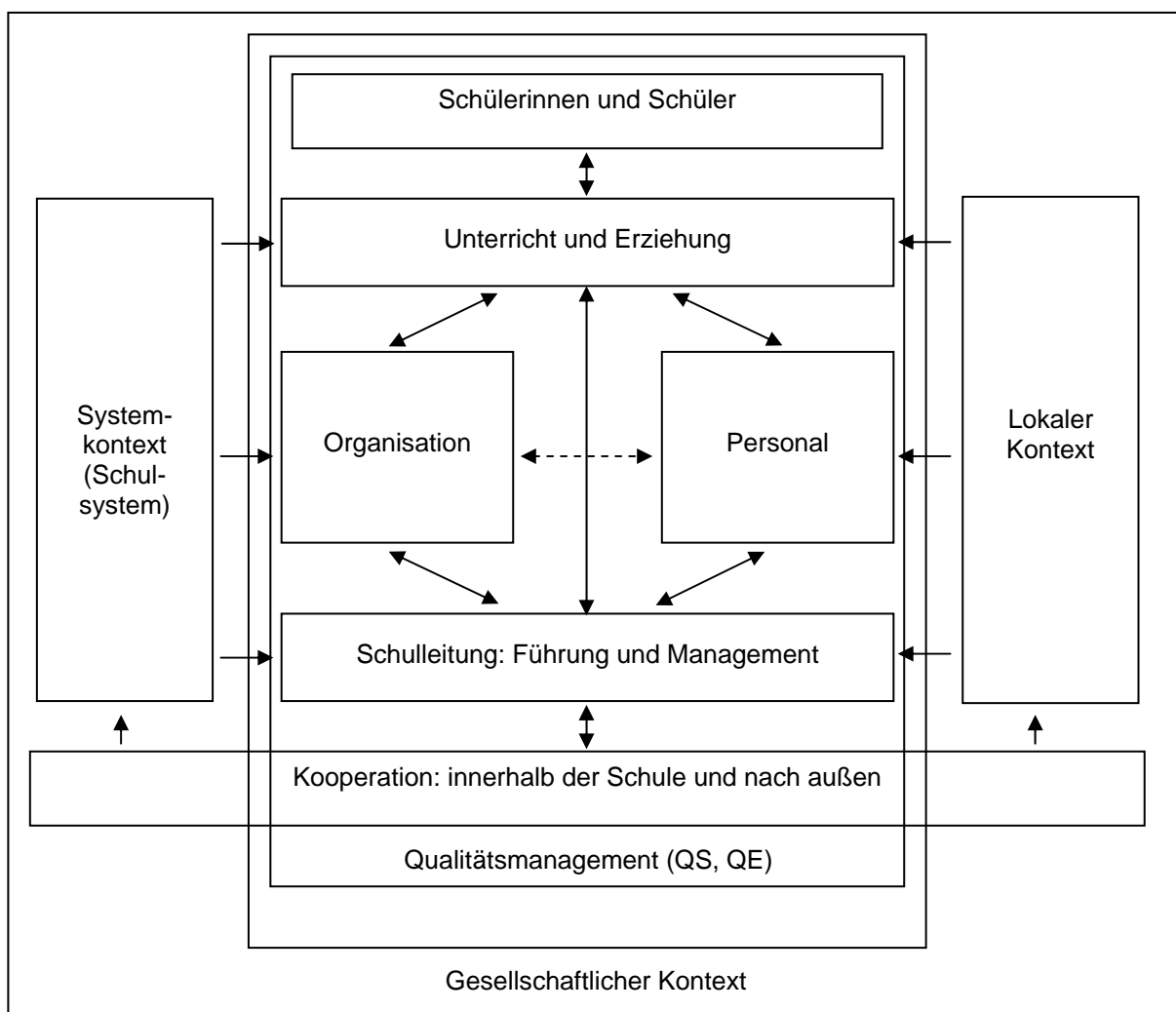
4 Ziele und Kompetenzen

Schulleitende nehmen eine Fülle von Aufgaben wahr. Nachfolgend werden diese Aufgaben in Handlungsfeldern zusammengefasst (4.1). Jede Aufgabe erfordert spezifische Kompetenzen. Im MAS Schulmanagement werden diese gezielt gefördert. Dabei unterscheiden wir zwischen fachlichen Zielen (4.2) und personalen Zielen (4.3).

4.1 Handlungsfelder

Die Aufgaben von Schulleitenden beziehen sich auf die Handlungsfelder Organisation, Personal, Unterricht und Erziehung, Qualitätsmanagement, also Qualitätssicherung (QS) und Qualitätsentwicklung (QE), sowie Aussenbeziehungen mit dem Ziel, für Lehrerinnen und Lehrer Bedingungen zu schaffen, die ermöglichen, Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen optimal zu fördern und zu unterstützen.

Abb. 1: Handlungsfelder nach Huber (2009)¹



¹ Huber, S. G. (2009) Steuergruppen – eine Einführung. In Huber, S. G. (Hrsg.) *Handbuch für Steuergruppen* (S. 1 – 10). Köln, Neuwied: Luchterhand.

Unterricht und Erziehung

Unterricht und Erziehung richten sich am gesetzlichen Auftrag und am Profil einer Schule aus. Lehrpersonen und Schulleitung tragen gemeinsam dafür die Verantwortung, dass die Prozess und Verfahren des Unterrichtens und Erziehens qualitativ hochwertig (dem «state of the art» entsprechend) gestaltet werden. Schulleitende müssen dazu u.a. Prozesse der Unterrichtsentwicklung initiieren und unterstützen sowie für Arbeitsstrukturen sorgen, die es den Lehrkräften ermöglichen, sich in kollegialer Kooperation über Unterricht und Erziehung zu verständigen, gute Praxiserfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Das Schulmanagement muss gewährleisten, dass die Unterrichtsentwicklung und die Erziehung an der Schule zu einem Gesamtkonzept im Sinne von abgestimmter und gemeinsam verantworteter Arbeit zusammengeführt werden.

Personal

Auf der Grundlage des Abgleichs von vorhandenem und künftig zu erwartendem Personalbestand und Personalbedarf ist dafür zu sorgen, dass geeignetes Personal mit den erforderlichen Qualifikationen für die Aufgabenerfüllung der Schule zur Verfügung steht und eingesetzt wird. Die kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung dieses Personals sollte nicht nur den individuellen Bedürfnissen Rechnung tragen, sondern einem Gesamtkonzept folgen mit dem Ziel, die Kompetenz des Kollegiums als Ganzem zu erweitern.

Organisation

Die Organisation von Schule und Unterricht muss so gestaltet sein, dass sie die Wirksamkeit des pädagogischen Handelns ermöglicht und unterstützt. Dies setzt voraus, dass die Organisationsgestaltung sich am Auftrag der Schule und an Zielvorstellungen orientiert, auf die sie sich im Schulprogramm und insbesondere in ihrem Leitbild verständigt hat. Darauf sind die Aufbau- und Ablauforganisation ausgerichtet.

Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement muss vorrangig darauf ausgerichtet sein, sich der Lernwirksamkeit des Unterrichts zu vergewissern und die Ergebnisse so auszuwerten und aufzubereiten, dass sie in Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen der pädagogischen Arbeit umgesetzt werden. Darüber hinaus orientiert sich das Qualitätsmanagement an der Einzelschule daran, qualitätssichernde Massnahmen (Evaluation) in Qualitätsentwicklung, also in Massnahmen der Optimierung, überzuführen. Dabei sind alle genannten Handlungsfelder im Blick zu behalten.

Kooperation

Durch die gewachsene Eigenständigkeit von Schulen bekommen die Zusammenarbeit innerhalb der Schule sowie die Kontakte und Kooperationsbeziehungen «nach aussen» ein stärkeres Gewicht. Die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu den Erziehungsberechtigten, zur lokalen Behörde, zu Vertretern des öffentlichen Lebens, der Wirtschaft, öffentlichen Institutionen und auch den Medien erhalten einen grösseren Stellenwert. Dem Schulmanagement obliegt es, Initiativen zur Verbesserung der Kooperation mit dem schulischen Umfeld zu entwickeln und für eine transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu sorgen. Dabei wird eine Schule nicht nur von der Schulleitung repräsentiert; es sind vorrangig die Lehrpersonen, die durch ihre täglichen Interaktionen mit den Lernenden, den Eltern und einer weiteren Öffentlichkeit das Bild der Schule prägen.

Leiten und Entwickeln

Der Begriff «Schulmanagement» beinhaltet in unserem Verständnis zwei grundlegende Funktionen: Das *Leiten* und das *Entwickeln*.

Leiten ist darauf ausgerichtet, für Bedingungen zu sorgen, die eine effektive und effiziente Erfüllung des Berufsauftrages ermöglichen. Dazu gehört etwa das Sicherstellen funktionaler Prozesse und Abläufe der Personalführung, der internen und externen Kommunikation und Kooperation, der Organisation, Verwaltung und Administration sowie der finanziellen Betriebsführung.

Entwickeln bezieht sich auf die Schule als lernende Organisation. Globale und lokale Trends wirken auf die Schule ein und erfordern von ihr eine hohe Innovationsfähigkeit. Dazu braucht es Schulleiterinnen und Schulleiter, die über die Kompetenz verfügen, die aufeinander bezogenen Prozesse der Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklung zu initiieren, zu planen, zu steuern und zu evaluieren.

4.2 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 zu- und 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.

4.3 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 Kompetenzen erforderlich, die stark mit Haltungen, Werten und Motiven, aber auch mit Denk- und Verhaltensmustern sowie mit der Selbstregulation einer Person zu tun haben. Personale Kompetenzen sind wichtig; der CAS Schulmanagement fördert die Bereitschaft und Fähigkeit ...

- zur Reflexion der Funktionswahrnehmung und Rollengestaltung
- zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln und dessen Wirkung auf andere
- 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

Wer die Schule als «Lernende Organisation» definiert, versteht sich – als Mitglied dieser Organisation – selber als ständig Lernende bzw. Lernender, die bzw. der gegenüber Entwicklungen im Bereiche des Unterrichts, der Schule, der Schulleitung oder des Schulsystems grundsätzlich offen ist. Diese Offenheit erfordert gleichzeitig eine kritische Haltung, weil es immer auch zu prüfen gilt, was im Lichte bevorstehender Veränderungen bewahrt werden soll.

4.4 Von der Rollenfindung zum professionellen Selbst

Im CAS Schulmanagement steht die Rollenfindung als Schulleitungsperson im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen im Vordergrund. Zudem werden Basiskompetenzen gefördert, die in den weiterführenden Modulen des MAS Schulmanagement aufgenommen und weitergeführt werden.

Die weiterführenden Module des MAS Schulmanagement ...

- | | |
|---------------------------------------|---|
| Breite | – vermitteln in Ergänzung zum CAS erweiterte Kenntnisse; diese werden jeweils in einen grösseren (kontextuellen, historischen, theoretischen) Zusammenhang gebracht. |
| Differenzierung und Vertiefung | – ermöglichen inhaltliche Vertiefungen und Differenzierungen, dies vor allem bezüglich Themen, die im CAS Schulmanagement lediglich im Überblick zur Darstellung gekommen sind. |
| Vernetzung | – nehmen Konzepte (Theorien, Begriffe, Modelle) auf und setzen diese zueinander in Beziehung, wodurch das Denken in vernetzten Bezügen und die Integration von fragmentarischem Wissen gefördert werden. |
| Wissenschaftlichkeit | – ermöglichen eine vertiefte Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, wodurch der Aufbau einer gemeinsamen Fachsprache gefördert wird und subjektive Annahmen über Wirkungszusammenhänge an Forschungsergebnissen überprüft werden. |
| Konsolidierung und Mobilisierung | – bieten Raum und Zeit, um führungsrelevante Fähigkeiten und Fertigkeiten aufzubauen, zu trainieren und in der Praxis anzuwenden, wodurch Handlungsabläufe konsolidiert und Kenntnisse mobilisiert werden. |
| Identitätsbildung und Selbstreflexion | – fördern ein professionelles Selbstverständnis als Schulleiterin bzw. Schulleiter; dieses beinhaltet die Fähigkeit, führungsrelevante Fragestellungen kritisch, auch selbstkritisch reflektieren zu können. |
| Kreativität und Flexibilität | – fördern die Kompetenz, in einem spezifischen, neuen Kontext, aufgabenbezogen und situativ angemessen, flexibel innovative Lösungen zu finden. |

Professionalisierung und Professionalität

Ziel des MAS Schulmanagement ist es, einen nachhaltigen Beitrag zur Professionalisierung und zum professionellen Handeln von Schulleiterinnen und Schulleitern zu leisten. Wenn eine Schule leiten zum Beruf wird, dann ist diese Professionalisierung auf fachlich kompetente und reflektierte Schulleiterinnen und Schulleiter angewiesen. Berufsgruppen zeichnen sich durch ein Wissen und Können aus, das diese von Laien oder anderen Berufsgruppen unterscheidet. Für das Vertrauen in Führungskräfte ist es erforderlich, dass sie sich hinsichtlich führungsrelevanter Kompetenzen von den Geführten unterscheiden. Diese vertrauensbildende Differenz wird durch eine fundierte und umfassende Führungsausbildung gefördert.

In Analogie zur Diskussion des Konzepts der «pädagogischen Professionalität» bzw. des «professionellen Selbsts» (vgl. Bauer, 2000²; Herzog, Leutwyler, Abächerli & Arslan, 2010³) verstehen wir im MAS Schulmanagement unter professionell handelnden Schulleitungen Personen, die sich eine eigene berufliche Identität aufbauen, ihr Handeln an berufstypischen Werten ausrichten, die über breite, fachlich anerkannte Führungsinstrumente und über eine eigene, von den Angehörigen der Berufsgruppe geteilte Fachsprache verfügen, ihre Handlungen normativ, – aber auch abgestützt auf wissenschaftliche Theorien – begründen und reflektieren können. Professionell Handelnde übernehmen schliesslich im Rahmen ihres Einflussbereiches die Verantwortung für die Folgen ihres Handelns (vgl. Bauer, 2000, S. 3).

² Bauer, K.-O. (2000) Konzepte pädagogischer Professionalität und ihre Bedeutung für die Lehrarbeit. In J. Bastian, W. Helsper, S. Reh & C. Schelle (Hrsg.) *Professionalisierung im Lehrerberuf* (S. 55 – 72). Opladen: Leske + Budrich.

³ Herzog, S., Leutwyler, B., Abächerli, A. & Arslan, E. (2010) In S. Herzog & B. Leutwyler (Hrsg.) *Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen*. (S. 31 – 59). Haupt: Bern.

5 Didaktische Grundlagen

5.1 Lernverständnis

«Lernen ist so eigen wie ein Gesicht.»
H. von Förster (1911 – 2002)

Jeder Ausbildung liegt ein spezifisches Lernverständnis zu Grunde; dieses bestimmt, wie eine Ausbildung didaktisch-methodisch gestaltet wird. Unsere Schulleitungsausbildung orientiert sich an einem konstruktivistischen Lernverständnis. Mit Reinmann-Rothmeier und Mandl (2001)⁴ verstehen wir Lernen als einen aktiven, selbst gesteuerten, konstruktiven, emotionalen, sozialen und situativen Prozess.

Lernen ist ein aktiver Prozess.

Menschen sind aktive Wesen. In der aktiven Auseinandersetzung mit ihrer Umgebung verschaffen sie sich Vorstellungen von dieser. Lernen ist eine Tätigkeit: Erkunden, Ausprobieren, Experimentieren oder auch Imitieren gehören dazu. Konkrete Handlungen vermitteln Erfahrungen, Abstraktionen davon führen zu Begriffen und Modellen.

Lernen ist ein selbstgesteuerter Prozess.

Selbststeuerung kann als Voraussetzung, Ziel und Strategie von Lernprozessen betrachtet werden. Eine Voraussetzung ist Selbststeuerung deshalb, weil Lernprozesse stets selbstregulative Komponenten enthalten und in der Verantwortung und im Rahmen der Möglichkeiten der Lernenden liegen. Die Bildung von neuen Konstruktionen kann zwar angeleitet und moderiert werden, letztlich ist sie jedoch das Ergebnis selbstregulativer Prozesse. Selbststeuerungskompetenz und Kontrollstrategien sind im Sinne von Schlüsselqualifikationen gleichzeitig auch wichtige Lernziele.

Lernen ist ein konstruktiver Prozess.

Neues Wissen kann nur erworben und genutzt werden, wenn es in die vorhandenen Wissensstrukturen integriert und auf der Basis individueller Erfahrungen interpretiert wird. Wissen ist kein Abbild der Realität, sondern das Ergebnis einer subjektiven Konstruktion. Wissenserwerb als konstruktiver Prozess meint, dass die Lernenden neue Wissensstrukturen aufbauen, untereinander vernetzen, mit bestehenden Konzepten kumulativ verknüpfen, in verschiedenen Situationen verwenden und so mit neuen Kontexten verbinden.

Lernen ist ein emotionaler Prozess.

Emotionale Prozesse sind Bestandteil des Lernens. Unsicherheit, Angst vor Misserfolg, befremdliche Irritationen, Selbstzweifel, aber auch Zuversicht, Enthusiasmus, Freude und Stolz beschreiben Gefühle, die mit Lernprozessen, aber auch mit Führungssituationen verbunden sein können. Auf den reflektierten Umgang mit Gefühlen, also auf die emotionale Selbstregulation legen wir in der Ausbildung besonderen Wert.

Lernen ist ein sozialer Prozess.

Was wir als Wissen bezeichnen, ist nicht bloss das Resultat eines individuellen Lernprozesses. Wissen entsteht – auch – durch Ko-Konstruktion: im Austausch mit anderen Studienteilnehmenden, beispielsweise im Rahmen kooperativer Lernformen, in Intervisions- oder Praxisgruppen, im Dialog zwischen Lernenden und Lehrenden oder in der Auseinandersetzung mit Personen aus dem Praxissystem der eigenen Schule.

Lernen ist ein situativer Prozess.

Wissenserwerb erfolgt stets in einem spezifischen Kontext und bleibt mit diesem verbunden. Lernen im Rahmen einer praxisorientierten Ausbildung ist demnach umso wirksamer, je stärker es in Beziehung zu konkreten, möglichst authentischen Problemstellungen der Praxis steht. Wir beabsichtigen denn auch, in der Ausbildung an komplexen Problemen zu lernen und die Praxis als Erfahrungs- und Forschungsfeld einzubeziehen.

⁴ Reinmann-Rothmeier, G. und Mandl, H. (2001). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In Krapp, A. & Weidenmann, B. (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (S. 601-646). Weinheim: Beltz.

5.2 Didaktische Grundsätze

*«Was der Mensch ist, lehrt ihn seine Geschichte.»
W. Dilthey (1833 – 1911)*

Biographische Orientierung

Mentale Modelle über Führung, Leitung und Entwicklung von Organisationen haben je ihre Geschichte. Sie sind epochal gefärbte Vorstellungen davon, wie auf Menschen in Organisationen wirksam Einfluss genommen werden kann. Ebenso haben subjektive Führungskonzepte, die ihnen zugrunde liegenden Menschenbilder, Werte und Normen, Mythen und Metaphern, Theorien und Modelle je ihre Geschichte; sie sind biografisch gewachsen. Dabei kommen den Erfahrungen als geführte Person einerseits und andererseits als Person, die ihrerseits Führung in verschiedenen Lebenssituationen wahrgenommen hat, eine ganz besondere Bedeutung zu. Die Rekonstruktion der persönlichen Führungsbiografie ist uns wichtig; das Bewusstmachen und Deuten von Erfahrungen, die im Zusammenhang mit Führen, Leiten und Entwickeln stehen, sind Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung und Differenzierung persönlicher Vorstellungen guter Führung. In Ergänzung zu dieser vergangenheitsbezogenen Biografiearbeit ermöglichen Standortbestimmungen und die Erarbeitung von Entwicklungsperspektiven die „Fortschreibung“ der eigenen Geschichte.

*«Wer über keine Theorie verfügt, kann lediglich kopieren.»
W.E. Deming (1900 – 1993)*

Wissenschaftsorientierung

Die Ausbildung bezieht sich auf Theorien, Modelle und empirische Befunde verschiedener Bezugswissenschaften (Erziehungswissenschaften, Arbeits- und Organisationspsychologie, Soziologie, Betriebswissenschaften u.a.m.). Diese bilden die Grundlage, um die persönlichen Erfahrungen theoriegeleitet zu reflektieren, zu differenzieren und zu erweitern. Theorie und Praxis sind dadurch wechselseitig aufeinander bezogen. Ohne Theorie bleibt die Praxis gefangen in mehr oder weniger bewährten Alltagsroutinen und tradierten Glaubenssätzen. Und ohne Verknüpfung mit der Praxis bleibt die Theorie ein Konstrukt, eine vermutete Annahme darüber, wie Wirkungen der Praxis beschrieben, erklärt und vorausgesagt werden könnten. Theorien, Modelle, Methoden, Verfahren und Instrumente, aber auch reflektierte praktische Erfahrungen bilden die Grundlagen für eine bewusst gestaltete, fachlich fundierte Praxis.

*«Nur der Täter lernt.»
F.W. Nietzsche (1844 – 1900)*

Handlungsorientierung

Lernen ist eine Tätigkeit; wenn diese zielgerichtet erfolgt, dann ist es vergleichbar einer Handlung. Diese kann auch innerlich, bloss im Denken vollzogen werden, um gedanklich diese oder jene Handlung durchzuspielen und dadurch zu prüfen. J.D. Dewey nennt dies „inneres Probehandeln“ (J. Dewey, 1859 – 1952). Wir lernen jedoch insbesondere durch konkretes Handeln: durch dessen Vollzug, aber auch an dessen Folgen. Lernen ist auf vielfältige Art und Weise auch ein „learning by doing“, im geschützten Rahmen von Simulations- und Rollenspielen, Experimenten und Trainings, aber auch und ganz besonders „on the job“ in der täglichen Praxis. In unserer Ausbildung wird diesen unterschiedlichen Aspekten einer handlungsorientierten Didaktik durch verschiedene Lernformen und -aufgaben Rechnung getragen.

*«Wir sind alle gleich, wir sind alle verschieden»
Titel einer Tagung in Bielefeld*

Differenzierung und Kooperation

Die Teilnehmenden der Schulleitungsausbildung sind alle gleich, weil sie als Menschen geboren worden sind, und sie sind alle verschieden, weil sie sich in angeborenen und vor allem aber in einer Vielzahl von erworbenen Merkmalen unterscheiden, beispielsweise hinsichtlich des Alters, des Geschlechts, der Erziehung, des beruflichen Werdegangs, der Berufserfahrung oder des (lokalen und kantonalen) Kontextes, innerhalb dessen jemand beruflich tätig ist. Die Heterogenität der Kursgruppe verstehen wir als zu nutzende Ressource. Vorrangig durch Formen des kooperativen Lernens sollen diese individuellen Ressourcen zum Voneinander- und Füreinanderlernen genutzt werden. In Ergänzung dazu tragen wir den unterschiedlichen Voraussetzungen durch Formen der inneren und äusseren Differenzierung Rechnung.

«Drei Dinge machen einen Meister: Wissen, Können und Wollen.»
Sprichwort

Kompetenzorientierung

Die fachlichen und personalen Ziele erfordern eine kompetenz- und damit transferorientierte Ausbildung. Nach Weinert (2001)⁵ ist mit Kompetenz das verfügbare oder erlernbare Potenzial einer Person gemeint, komplexe Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. Dieses Potenzial setzt sich aus kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie aus den damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten zusammen. Kompetenzen sind somit vergleichbar einem Amalgam, einer Mischung unterschiedlicher Ressourcen wie Theorien, Ideen, Erfahrungen, Routinen und Fertigkeiten sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, diese Ressourcen hinsichtlich bestimmter Ziele und Aufgaben situativ zu nutzen.

⁵ Weinert, F.E. (2001) Entwicklung, Lernen, Erziehung. In Rost, D.H. (Hrsg.) *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie* (Vol. 2, überarb. und erw. Aufl., S. 121 – 132). Weinheim: Beltz.

6 Modulkonzepte

6.1 CAS Schulmanagement

Der CAS Schulmanagement ist im gleichnamigen Studienprogramm detailliert beschrieben. Vergleiche Download-Materialien: www.wbza.luzern.phz.ch/zusatzausbildungen/cas-und-mas-schulmanagement. Unter der gleichen Adresse sind auch die aktuellen Durchführungsdaten zu finden.

Überblick über die neun Ausbildungssequenzen

Was	Dauer	Wann
Sequenz 1 Führungsrolle – im Kontext der Schule als Organisation – gestalten	4 Tage	Sommerferien
Sequenz 2 Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen	3 Tage	September
Sequenz 3 Kommunikation und Konfliktmanagement	3 Tage	Herbstferien
Sequenz 4 Gruppen, Teams und Gremien leiten und leiten lassen	3 Tage	November
Sequenz 5 Einführung in die Zertifikatsarbeit und in wissenschaftliches Schreiben	1 Tag	Dezember
Sequenz 6 Unterrichtszentrierte Schulentwicklung: Von Zielen und Werten zum konkreten Handeln	3 Tage	März
Sequenz 7 Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	2 Tage	Frühlingsferien
Sequenz 8 Personalführung und Personalentwicklung	3 Tage	Juni
Sequenz 9 Externe Kommunikation und Abschluss	3 Tage	Sommerferien

6.1.1 Ziele und Inhalte der einzelnen Sequenzen

Sequenz 1

Führungsrolle – im Kontext der Schule als Organisation – gestalten

Dauer: 4 Tage

- Theorien und Modelle von Führung
- Schule als System – innerhalb des Bildungssystems
- Führungsorganisationen von Schulen
- Organisationsinstrumente (Organigramm, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung)
- Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Rollenkonzept der Führung, Rollenkonflikte

Sequenz 2

Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen

Dauer: 3 Tage

- Aufbau und Steuerung des Bildungssystems
- Gesetzliche Grundlagen und Verfahren
- Budgetierung, Rechnungsführung, Kostenkontrolle und Rechenschaftslegung
- Schulverwaltung: Sekretariat, Hauswart etc.

Sequenz 3

Kommunikation und Konfliktmanagement

Dauer: 3 Tage

- Gesprächsformen: Feedback-, Kritik-, Problemlösegespräch
- Coaching als qualitatives Führungsinstrument
- Konfliktmanagement

Sequenz 4

Gruppen, Teams und Gremien leiten und leiten lassen

Dauer: 3 Tage

- Kooperationsformen: Arbeitsgruppe, Projektgruppe, Unterrichtsteams, Professionelle Lerngemeinschaft
- Teamkulturen und Teamentwicklung
- Methoden, Instrumente zum Leiten von Sitzungen
- Entscheidungsverfahren

Sequenz 5

Einführung in die Zertifikatsarbeit und in wissenschaftliches Schreiben

Dauer: 1 Tag

- Zielsetzungen und Beurteilungskriterien der Zertifikatsarbeit
- Aufbau und Elemente der Abschlussarbeit
- Formen der Informationsbeschaffung
- Einführung in wissenschaftliches Schreiben

Sequenz 6

Unterrichtszentrierte Schulentwicklung: Von Zielen und Werten zum konkreten Handeln

Dauer: 3 Tage

- Vom Grundauftrag und Visionen zu Zielsetzungen; vom Leitbild zum Schulprogramm
- Verbindung von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung
- Change Management: Veränderungsprozesse gestalten
- Projektmanagement

Sequenz 7

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Dauer: 2 Tage

- Qualitätsevaluation: Funktionen, Spannungsfelder, Verfahren und Instrumente
- Qualitätszyklus am Beispiel von internen Evaluationen
- Aufbau einer Feedback-Kultur

Sequenz 8

Personalführung und Personalentwicklung

Dauer: 3 Tage

- Handlungsfelder des Personalmanagements
- Personalgewinnung, -beurteilung, -entwicklung
- Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten
- Gesundheitsförderung und Selbstsorge

Sequenz 9

Externe Kommunikation und Abschluss

Dauer: 3 Tage

- Öffentlichkeitsarbeit durch den Aufbau einer Kommunikationskultur
- Wirksame externe Kommunikation
- Verfahren und Kommunikation in Krisen

6.1.2 Vertiefungs- und Transferelemente

Lerngruppe: 15 Stunden

In den Lerngruppen zu vier bis sechs Personen steht das selbstverantwortete Lernen im Vordergrund. Es dient der Verarbeitung von Kursinhalten, der Intevision und dem Erfahrungsaustausch.

Führungskoaching

Das Coaching erfolgt in Gruppen zu sieben Personen unter der Anleitung eines professionellen Coaches. Es fördert die Entwicklung und Reflexion der Führungsrolle und bietet Unterstützung in anspruchsvollen Führungssituationen.

Strukturiertes und freies Selbststudium

Strukturiert ist dieses jeweils dann, wenn Dozierende eine Aufgabe mit definiertem Zeitumfang für deren Bearbeitung vorgeben. Das freie Selbststudium dient der Vor- und Nachbereitung einzelner Sequenzen, dem Literaturstudium oder dem individuellen Praxistransfer, zum Beispiel im Rahmen eines persönlichen Lernprojekts.

Portfolioarbeit

Das Portfolio dient dazu, sich Arbeits-, Lern- und Entwicklungsprozesse bewusst zu machen und über führungsrelevante Fragen vertieft nachzudenken.

Kolloquium

Mit den Kolloquien wird der CAS abgeschlossen. Die Teilnehmenden präsentieren vor einem ausgewählten Publikum im Beisein ihrer Kolleginnen und Kollegen des CAS ihre Zertifikatsarbeit und stellen diese zur Diskussion. Die Kolloquien stellen kein Qualifikationsverfahren dar.

Leistungsnachweise

Die Teilnehmenden erarbeiten zu einem pädagogischen und/oder führungsrelevanten Thema einen Fachtext. Zudem dokumentieren und reflektieren sie Prozesse und Ergebnis der Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstbild und den vermittelten Fremdeinschätzungen.

6.1.3 Zertifikatsarbeit

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

6.1.4 Bemessung der Studienleistung

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

Präsenzstudium

Dozentengeleitete Sequenzen 1 – 9	25 à 7h	175 h
Führungscoaching	6 à 3h	18 h
Lerngruppen	5 à 3h	15 h
Referenzperson	6 à 2.5	15 h
Zertifikatsarbeit: Begleitung und Beurteilungsgespräch		2 h
Kolloquien	2 Tage à 7.5	15 h
Total	8 CP nach ECTS	240 h

Selbststudium

Strukturiertes Selbststudium, inkl. Leistungsnachweis		30 h
Freies Selbststudium		90 h
Total	4 CP nach ECTS	120 h

Zertifikatsarbeit

Planung, Studium, Verfassen, Auswerten		90 h
Total	3 CP nach ECTS	90 h

CAS Schulmanagement	Total	15 CP nach ECTS	450 h
----------------------------	--------------	------------------------	--------------

6.2 Spezialisierungsmodule

6.2.1 Modul 1: Betriebswirtschaft und Recht

Produktions- und Dienstleistungsbetriebe der Privatwirtschaft sind Teile des marktwirtschaftlichen Systems. Schulen dagegen, sind in das bildungspolitische System eingebettet. Diese beiden Referenzsysteme bilden ein Spannungsfeld, mit dem betriebswirtschaftliche Schulführung umgehen muss. Sie benötigt dafür ein ganzheitlich-vernetztes Verständnis von Schulmanagement.

Der im Modul präsentierte Bezugsrahmen unterstützt die Teilnehmenden dieses Verständnis aufzubauen. Auf der Basis pädagogischer Grundhaltungen werden betriebliche Führungskonzepte und -instrumente in Bezug auf deren Tauglichkeit für den Schulleitungsalltag kritisch reflektiert und anschlussfähig transferiert.

Planung und Durchführung der einzelnen Modulteile sind darauf ausgerichtet, den Teilnehmenden einen konkreten Nutzen für den Schulleitungsalltag zu generieren. Die theoretischen und empirischen Inputs werden mit den Erfahrungen der Teilnehmenden im Schulleitungsalltag verbunden – in der Vorbereitung, an den Präsenztagen und beim Leistungsnachweis.

Kompetenzen	Ressourcen
<p>Die Teilnehmenden können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzepte und Instrumente aus der betrieblichen Führungspraxis im Kontext der Schulführung kritisch reflektieren und für ihren Führungsalltag nutzen. ▪ die Schule im Rechtssystem einordnen und auf Basis schul- und personalrechtlicher Grundsätze entscheiden, ob rechtliche Unterstützung anzufordern ist. 	<p>Wissen und Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebswirtschaftliche Konzepte/Instrumente und die (Un-) Möglichkeiten, diese auf die Schule zu übertragen ▪ Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Führung. ▪ Personalrecht mit Fokus auf das Kündigungsverfahren ▪ Schulentwicklungs- und Ressourcenplan als finanzielles Führungsinstrument der Schule ▪ Instrumente der Globalbudgetierung und die daraus resultierende Handlungsspielräume ▪ Grundlagen des Dienstleistungsmarketing und Instrumente für den Transfer in den Schulleitungsalltag ▪ Vermittlung von Wandel an einer Schule im Kontext einer lernenden Organisation ▪ Basis zur Gestaltung nachhaltiger kleiner Schulmanagement-Netzwerke zwischen den Teilnehmenden <p>Fertigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ können Führungsgrundsätze für ihre Schulen erarbeiten und daraus Beispiele zu notwendigen Kompetenzen der Schulleitung ableiten ▪ können sich im harmonisierten Rechnungsmodell für Gemeinden orientieren und Umsetzungsmöglichkeiten der Globalbudgetierung für Ihre Schule einschätzen ▪ können die konzeptionellen Grundlagen des Dienstleistungsmarketing mit Hilfe anschlussfähiger Instrumente in den Schulleitungsalltag transferieren ▪ können einen Werkzeugkasten zu betrieblichem Change Management zur Vermittlung von Wandel in der Schule nutzen.

Arbeitsweise, Lehr- und Lernformen

Transferorientierung durch Lösung von praktischen Vorbereitungsfragen zu den einzelnen Modulteilern; Inputs aus der betrieblichen Managementpraxis und Diskussionen mit Praxisreferentinnen und –referenten; kollegiale Beratungsgespräche zwischen den Teilnehmenden in Gruppenarbeiten.

Leistungsnachweis

Schriftliche Arbeit oder mündliche Präsentation, welche die Antworten auf eine praktische Fragestellung im Schulleitungsalltag präsentiert; die Beantwortung erfolgt methodisch stringent und unter Nutzung unterschiedlichster Quellen (Fachliteratur, Benchmarks etc.); der Leistungsnachweis bewirkt eine Annäherung an wissenschaftliche Arbeitsmethoden und erleichtert damit den Einstieg in eine allfällige MAS Abschlussarbeit.

Leitung

Dr. phil. Peter Senn, Meggen

6.2.2 Modul 2: Qualitätsmanagement

In den meisten Schulen sind in den letzten Jahren eine Vielzahl von Instrumenten des Qualitätsmanagements eingeführt worden: Leitbilder, Schulprogramme, Hospitations- und Q-Gruppen, interne und externe Evaluationen, Beurteilungs- und Fördergespräche, Weiterbildungskonzepte usw. Die zeitlich gestaffelte Einführung ist mit der Gefahr verbunden, dass diese an sich wertvollen Instrumente relativ unverbunden nebeneinander stehen, wodurch die Instrumente nicht bewirken, was beabsichtigt gewesen ist: eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung, die den Lehrenden und den Lernenden etwas bringt. Die zielführende Integration dieser Instrumente ist angesagt. Ein Qualitätsmanagements mit Fokus Lernen, Lernerfolg und Unterricht.

Die Anforderungen an eine unterrichtszentrierte Qualitätsentwicklung werden im Modul sowohl inhaltlich thematisiert als auch methodisch didaktisch umgesetzt. Es werden exemplarisch Formen des Kooperativen Lernens und einer teamorientierten Qualitätsentwicklung eingesetzt, die erfahrbar machen, welche Schlüsselrolle Unterrichtsteams als professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaften für den Aufbau eines unterrichtszentrierten Qualitätsmanagement spielen können.

Kompetenzen	Ressourcen
<p>Die Teilnehmenden können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ausgehend von einer Standortbestimmung zum Stand des QM an der eigenen Schule konkrete Entwicklungsziele begründen und dafür Umsetzungskonzepte für ein unterrichtszentriertes QM entwickeln. <p>Schulleiter/innen können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ an ihren Schulen ein unterrichtszentriertes QM zielgerichtet initiieren, planen, steuern und implementieren. <p>Lehrpersonen können als QM-Beauftragte ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ im vereinbarten Rahmen ihres QM-Auftrags wirkungsvolle Elemente eines unterrichtszentrierten QM aufbauen und deren Realisierung zielgerichtet planen, durchführen, auswerten und weiter führen. 	<p>Wissen und Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsmanagement im bildungspolitischen und pädagogischen Kontext ▪ QM-Modelle im Vergleich ▪ Handlungs- und Aufgabenfelder einer unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung ▪ Schritte einer Evaluation (Evaluationsauftrag, Erstellung von Instrumenten, Datenerhebung und -interpretation, Massnahmenplanung, Berichterstattung) ▪ Aufbau einer schulinternen Feedbackkultur (Kollegialfeedback, Schüler- und Elternfeedback) ▪ Wirkung und Wirksamkeit von Unterrichtsteams: Praxis und Forschung zu professionellen Lerngemeinschaften ▪ Phasen der unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung (mit Fokus Lernen der Schüler/innen und Lehrpersonen) ▪ Bündelung von Prozessen der Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung in einem ganzheitlichen QM ▪ Merkmale guter gesunder Schulen: Forschung und Praxis ▪ Methodenwissen zum Einsatz von Methoden des Kooperativen Lernens in Unterricht und in der Schulentwicklung ▪ Unterrichtsqualität verstehen, beurteilen, verbessern, videobasierte Unterrichtsanalyse.

	<p>Fertigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ können eine interne Evaluation planen, erfolgreich durchführen und auswerten ▪ können verschiedene Formen der internen Evaluation (Fokusevaluationen, webbasierte Befragungen, dialogische Evaluationsformen) begründet und bedarfsgerecht einsetzen ▪ können Feedback als wichtiges Mittel des beruflichen Lernens und der Gestaltung einer Lernenden Schule nach innen und aussen professionell kommunizieren ▪ können bewährte Feedback- und Evaluationsinstrumente an die Ziele und Bedürfnisse der Schule anpassen und praktisch einsetzen. ▪ können Methoden der kooperativen Unterrichtsentwicklung für die Qualitätsarbeit in Unterrichtsteams anwenden.
--	---

Arbeitsweise, Lehr- und Lernformen

Individuelle Lernwege aufgrund eines Kompetenzrasters und auf der Basis des Vorwissens; exemplarischer Einsatz kooperativer Lernformen und Methoden der unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung; Chancen und Stolpersteine erfahren, die mit Unterrichtsteams (als professionellen Lerngemeinschaften) verbunden sind; reflektiertes Erfahrungswissen schaffen und dafür Feedback (und nach Möglichkeit auch Evaluationen) nutzen; Referate und Lehrgespräche, Training von Feedback- und Evaluationsformen; Kriterien geleitete Unterrichtshospitalation (anhand eines Unterrichtsvideos).

Leistungsnachweis

Der Leistungsnachweis erfolgt in Gruppen. In diesen werden Arbeitsmittel für eigene Umsetzungsprojekte QM entwickelt, realisiert und reflektiert. Im letzten Kursblock erfolgt eine Präsentation und Reflexion der Gruppenprodukte und eine Prozessreflexion der Gruppe. Das Modul schliesst mit einer schriftlichen Reflexion des eigenen Lernprozesses ab.

Leitung

Gerold Brägger, lic. phil., Schul- und Organisationsberater, Winterthur
 Adrian Schoch, Schulentwicklung und Beratung, Wädenswil

6.2.3 Modul 3: Unterrichtsentwicklung

Schulisches Lernen muss in der Entwicklungsrichtung offener, differenzierter und selbst gesteuerter werden. Die Gründe dafür liegen einerseits in den «äusseren Anforderungen» wie förderlicher Umgang mit Heterogenität, und Aufbau von Selbst- und Sozialkompetenzen, andererseits aber auch in der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass Lernen ein «aktiver, selbstgesteuerter, konstruktiver, situativer, emotionaler und sozialer Prozess» ist. (Definition Heinz Mandl).

Diese Anforderungen an Unterricht und dessen Entwicklung werden im Modul sowohl inhaltlich thematisiert als auch methodisch didaktisch umgesetzt. Es wird exemplarisch in einer Lernanlage gearbeitet, die punktuell Elemente instruktional-vermittelnden Lehrens anbietet und parallel dazu einen hohen Grad an Offenheit aufweist und dadurch individualisiertes und selbst gesteuertes Lernen zulässt und fordert.

Sowohl Schulleitungspersonen als auch Lehrpersonen erarbeiten Grundlagen und Umsetzungsmöglichkeiten wirkungsvollen Unterrichtens, einerseits über die Erarbeitung von Wissen und Anwendungskompetenz und andererseits über die Erfahrung mit dem eigenen Lernen im Modul: Sie bauen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Steuerung von Unterrichtsentwicklungsprozessen an ihren Schulen, resp. an ihren Klassen auf.

Kompetenzen	Ressourcen
<p>Die Teilnehmenden können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ausgerichtet auf die ganzheitlichen Bildungsziele und lerntheoretisch begründet Konzepte für wirkungsvollen Unterricht entwickeln. ▪ Unterricht aufgrund von Gütekriterien für wirkungsvolles Lernen analysieren und entwicklungsorientiert beurteilen. <p>Schulleiter/innen können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ an ihren Schulen Unterrichtsentwicklung zielgerichtet initiieren, planen, steuern und implementieren. <p>Lehrpersonen können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ in ihrem Tätigkeitsfeld wirkungsvolle Lehr-/Lernarrangements aufbauen und damit Unterrichtsentwicklung zielgerichtet planen, durchführen, auswerten und weiter führen 	<p>Wissen und Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildungsziele im gesellschaftlichen Kontext (grundsätzlicher Berufsauftrag) ▪ aktuelle lern- und neuropsychologische Grundlagen, didaktische Theorien und Modelle ▪ motivationspsychologische Theorien/Modelle ▪ differenziertes Methodenwissen verbunden mit Ziel-/Nutzenaspekten ▪ Aspekte offenen Unterrichts: Differenzierung und Steuerung des Lernens ▪ Kriterien wirkungsvollen Unterrichts ▪ Prozesse der Organisationsentwicklung in der Umsetzung von Unterrichtsentwicklung ▪ Teamdynamik und -entwicklung in Veränderungsprozessen. <p>Fertigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ können eine kohärente Berufstheorie wirkungsvollen Lehrens und Lernens fach- und meta-theoretisch begründen ▪ können Unterrichtsformen und -entwicklung zielbezogen lerntheoretisch begründen und damit nach innen und aussen professionell kommunizieren ▪ können aktuelle Erkenntnisse der Lern- und Unterrichtsforschung ganz konkret mit ihrer realen Situation verbinden und daraus folgend Entwicklungsbedarf ableiten ▪ können Changeprozesse managen, Projektmanagements im Rahmen von UE anwenden.

Arbeitsweise, Lehr- und Lernformen

Individuelle Lernwege aufgrund eines Kompetenzrasters und auf der Basis des Vorwissens; Werkstatt zu Lernen und Lehren; Referate und Lehrgespräche, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeiten; angeleitete Reflexion des eigenen Lernens; Selbststeuerung des Lernprozesses; Lerncoaching
Kurz: Exemplarische Anlage offenen Unterrichts

Leistungsnachweis

Schriftliche Reflexion des eigenen Lernprozesses im Modulverlauf und Entwurf eines Umsetzungsvorhabens an der eigenen Schule, resp. im eigenen Unterricht

Leitung

Dr. Ruth Peyer, Supervisorin und Organisationsberaterin, aeB Schweiz
Thomas Birri, Bildungs- und Organisationsberater, Schulleiter, Brugg

6.2.4 Modul 4: Personalmanagement

Das Personal steht im Zentrum einer lehrenden und lernenden Organisation. Mit Personalmanagement sind alle Massnahmen gemeint, die sich strategisch und operativ mit der Führung und Entwicklung des Personals befassen (Dubs, R., 2005)⁶. Das Personalmanagement bezüglich des Umgangs mit den Lehrpersonen und dem administrativen Personal ist für Schulleitungen zu einer Schlüsselaufgabe geworden.

«Das Personalmanagement umfasst alle auf Personen, Personengruppen oder eine Organisation bezogene Massnahmen,

- welche die zieldienliche, effektive und effiziente Leistungserbringung des Personals in Bezug auf die gegenwärtigen *und* zukünftigen Aufgaben unterstützen,
- die Innovationsfähigkeit des Personals und Selbsterneuerungsfähigkeit der Schule fördern,
- die der Erhaltung und Förderung der individuellen Leistungsfähigkeit, der persönlichen beruflichen Entwicklung *sowie* der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Gesunderhaltung dienen
- und die auf eine Arbeitskultur hin angelegt sind, in der auf die Qualität der Beziehungsgestaltung hohen Wert gelegt wird» (Riesen, M., 2010)⁷.

Diese Definition geht davon aus, dass Massnahmen des Personalmanagements sich auf die Organisation als Ganzes auswirken, insbesondere entwicklungsorientierte Massnahmen des Personalmanagements haben häufig Prozesse der Organisations- und Unterrichtsentwicklung zur Folge. Umgekehrt erfordern Prozesse der Organisations- und Unterrichtsentwicklung Massnahmen der gezielten Personalentwicklung.

Kompetenzen	Ressourcen
<p>Schulleiterinnen und Schulleiter</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ können den Arbeitsplatz «Schule» so gestalten, dass das Personal optimale Leistungen erbringen kann und dabei eine hohe Arbeitszufriedenheit erfährt ▪ setzen sich für eine Schule als Arbeitsplatz mit Entwicklungsperspektiven ein und nehmen die Aufgabe der Personalentwicklung wirksam wahr ▪ können an ihrer Schule vielfältige Prozesse des Lernens <i>aller</i> initiieren, planen, steuern und evaluieren; insbesondere fördern sie das Lernen von Lehrpersonen im Rahmen der schulischen und persönlichen Entwicklungsziele ▪ können berufliche und persönliche Übergänge bewusst gestalten und begleiten ▪ setzen sich für eine Kultur der «Lernenden Organisation» ein und können intervenieren, wenn Qualitätsansprüche nicht erfüllt werden 	<p>Wissen und Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Handlungsfelder des Personalmanagements ▪ Aspekte einer Personalpolitik ▪ Lernende Organisation als Referenzmodell für die «Lernende Schule» ▪ Prozesse einer ressourcenorientierten Teamentwicklung ▪ Bedingungen einer wirksamen Weiterbildung ▪ Systematische, transferorientierte Weiterbildungsplanung ▪ Funktionen, Formen und Gütekriterien für die Personalbeurteilung ▪ Berufsbiographisch orientierte Personalführung und -entwicklung ▪ Systemzusammenhang von Personal-, Team-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung <p>Fertigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung einer Personalpolitik in Zusammenarbeit mit der Schulbehörde ▪ Personal gewinnen: Von Grundsätzen der Personalpolitik bis zum Anstellungsverfahren ▪ Personaleinsatz und -einführung, Personalbegleitung in unterschiedlichen berufsbiographischen Phasen

⁶ Dubs, R. (2005) Die Führung einer Schule. Verlag SKV.

⁷ Riesen, M. (2010) Internes Arbeitspapier. Biel/Bienne.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcenorientierte Personalentwicklung: Teamportfolio; Aufbau einer Kultur der Ungleichheit ▪ Qualitätsdefizite unter Einbezug psychologischer und rechtlicher Aspekte bearbeiten können ▪ Personal förderorientiert beurteilen im Rahmen von Unterrichtsbesuchen und Personalgesprächen (z.B. BFG) ▪ Weiterbildungskonzepte entwickeln
--	---

Arbeitsweise, Lehr- und Lernformen

An einer Einführungsveranstaltung werden die Philosophie und die verschiedenen Handlungsfelder des Personalmanagements vorgestellt. Danach nehmen die Teilnehmenden eine Standortbestimmung vor. Diese dient als Grundlage, um miteinander die inhaltlichen Schwerpunkte des Programms festzulegen. Referate, Plenumsdiskussionen, Eigen- und Gruppenarbeit. Trainings mit Feedback, «Work-Shadowing» unter Schulleitungsmitgliedern, kollegiales Coaching und Reflexionsgespräche unterstützen das personbezogene Lernen. Es werden dazu Lernpartnerschaften (Tandems) gebildet.

Leistungsnachweis

Individuelle Bearbeitung einer Fragestellung des Personalmanagements und Dokumentation des Work-Shadowings unter Schulleitungsmitgliedern (schriftliche Arbeit)

Leitung

Martin A. Riesen, Studienleiter MAS Schulmanagement, Luzern
 Andrea Munz, lic.phil. Psychologin, Organisationsberaterin, Luzern

6.2.5 Bemessung der Studienleistung

Die Studienleistungen für die einzelnen Spezialisierungsmodule werden folgendermassen bewertet.

Präsenzstudium Feste Präsenzzeit; dozentengeleitete Ausbildungszeit	10 à 7h	70 h
Selbststudium Strukturierte Lernzeit, insbesondere integrierte Lernaufgaben Freie Selbstlernzeit		20 h 50 h
Leistungsnachweis		40 h
Total	6 CP nach ECTS	180 h

Die Anteile «strukturierte Lernzeit» und «freie Selbstlernzeit» können von Modul zu Modul variieren.

6.3 MAS Abschlussmodul

Das MAS Abschlussmodul ist im gleichnamigen Studienprogramm detailliert beschrieben. Vergleiche Download-Materialien: www.wbza.luzern.phz.ch/zusatzausbildungen/cas-und-mas-schulmanagement. Unter der gleichen Adresse sind auch die aktuellen Durchführungsdaten zu finden.

Das Abschlussmodul umfasst vier Teile, die der Bilanzierung und dem Entwickeln von Perspektiven dienen (Kp. 7.1); und den Abschluss mit der MAS Abschlussarbeit (Kp. 7.2.1) und die MAS Kolloquien (7.2.2).

6.3.1 Einführung

Die Teilnehmenden

- sind über den Aufbau und die einzelnen Elemente des MAS Abschlussmoduls informiert und kennen die damit verbundenen Anforderungen.
- können auf dieser Grundlage eine persönliche (vorläufige) Planung für das MAS Abschlussmodul vornehmen.
- haben eine erste Einführung in die MAS Abschlussarbeit erhalten.

Der Einführungshalbtag soll auch dazu dienen, um bei den Teilnehmenden die Voraussetzungen bezüglich der Kompetenzen zu erheben, die erforderlich sind, um eine MAS Abschlussarbeit nach den Regeln wissenschaftlichen Arbeitens verfassen zu können.

Was	Termin / Zeitraum	Umfang
Einführung	März	Halbtag

Leitung

Martin A. Riesen, Studienleiter MAS Schulmanagement

6.3.2 Führung & Management: Aktualitäten & Trends

Sequenz 1: Schulleitung zwischen Alltag und Vision

Die Teilnehmenden kennen

- Ergebnisse von Untersuchungen, in denen sich Schulleitung als Schlüsselfaktor für die Qualität und die Entwicklung von Schulen erwiesen hat.
- die Veränderungen der Anforderungen an die Schule und deren pädagogische Leitung.
- die Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten, Aufgabenbereiche und Verantwortung von Schulleitung.

Sequenz 2: Kooperative Führung

Kooperative Führung meint Führung durch Überzeugung und Beteiligen. Es ist damit nichts anderes als die Einladung gemeint, gemeinsam Schule zu gestalten.

Die Teilnehmenden

- erkennen, dass sich angesichts der zunehmenden Aufgaben des schulischen Managements es kooperativer Führungsmodelle bedarf, die Lehrpersonen aktiv an Entscheidungen mitwirken lassen
- reflektieren über die Rolle und die Aufgaben von Steuergruppen für die Qualität und Entwicklung der Schule und des Unterrichts im Rahmen modernen Schulmanagements

Es werden Konzepte der kooperativen Führung vorgestellt und durch gemeinsame Überlegungen konkretisiert, wie neue Kooperationsmodelle eingeführt und bestehende verbessert werden können

Sequenz 3: Kooperation in und zwischen Schulen – professionelle Lerngemeinschaften

Die Teilnehmenden

- erkennen Kooperation als Maxime pädagogischen Handelns.
- kennen Gelingensbedingungen von Kooperation und nehmen verschiedene Formen von Kooperation in der Schule in den Blick.
- untersuchen und diskutieren deren Vorteile und Chancen, aber auch mögliche Risiken.

Sequenz 4: Kooperative Bildungslandschaften – System Leadership

Die Teilnehmenden

- reflektieren die vielfältigen Möglichkeiten schulischer Vernetzungen, darunter vor allem kommunale, kantonale, interkantonale Bildungslandschaften bzw. Bildungsregionen als strategische Allianzen verschiedener Einrichtungen in räumlicher Nähe, die vertikal und horizontal zusammenarbeiten zugunsten besserer bildungsbiografischer Möglichkeiten der Kinder und Jugendlichen.
- lernen System Leadership als ein Konzept in einigen Ländern kennen, in dem Führungskräfte innovative Vernetzungen schaffen

Sequenz 5: Zeitgemässes Schulmanagement - Aktuelle Herausforderungen

Die Teilnehmenden haben die Gelegenheit für sie relevante Themen einzubringen. Aktuelle Herausforderungen werden auf der Basis aktueller Forschung und eigener Erfahrungen diskutiert und vertieft.

Was	Termin / Zeitraum	Umfang
Sequenz 1 und 2	März	1.5 Tage
Sequenz 3 und 4	April	2 Tage
Sequenz 5	August / September	2 Tage

In den Jahren, in denen das Internationale Schulleitungssymposium in Zug zur Durchführung gelangen wird, entfällt die Sequenz 5 bzw. wird diese durch die Teilnahme am Schulleitungssymposium ersetzt.

Leitung

Prof. Dr. Stephan Huber, Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), Zug, und zugezogene Referenten

6.3.3 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

Was	Termin / Zeitraum	Umfang
Einführung	März	Halbtag
Durchführung	März bis Mai	2 Tage
Auswertung	Mai	1 Tage

Leitung

Lilo Schwarz, Arbeitspsychologin, Schattdorf und Luzern

6.3.4 Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte

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

Das Self-Assessment

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

Was	Termin / Zeitraum	Umfang
Self-Assessment: online	November bis Januar: Tag nach freier Wahl	1 Tag
Auswertung	Januar	1 Tage

Leitung

Prof. Dr. Stephan Huber, IBB Zug

6.3.5 MAS Abschlussarbeit

Der Zweck der Abschlussarbeit ist der Nachweis, dass eine praxisrelevante Fragestellung aus dem Bereich des Schulmanagements selbstständig im Kontext einschlägiger Theorien und Befunde nach den Regeln wissenschaftlichen Arbeitens bearbeitet werden kann.

Die Teilnehmenden

- zeigen auf, dass sie die wesentlichen Inhalte der Aus- und Weiterbildung verstanden haben und praxisorientiert anwenden können.
- können mit Hilfe des erworbenen Wissens Fragen des Schulmanagements in ihrem jeweiligen Berufsfeld systematisch bearbeiten.
- können Sachverhalte beschreiben und reflektieren sowie begründete Schlussfolgerungen ziehen.
- können eine praxisrelevante Fragestellung aufgreifen und projektförmig strukturiert bearbeiten.
- können auf der Grundlage der Abschlussarbeit einen adressatengerechten Fachtext verfassen.

Was	Termin / Zeitraum	Umfang
Einführung	März und Mai	2.5 Tage
Begleitete Gruppenarbeiten	Juni bis März	5 Halbtage
Einzelberatung	Juni bis März	nach Bedarf
Methodenschulung	Juni / September / November	2 Tage nach Bedarf
Verfassen der Abschlussarbeit	September bis März	
Abgabetermin	Ende März	
Begutachtung	April	

Leitung

Martin A. Riesen, Studienleiter MAS Schulmanagement, und Ivo Grossrieder, Dozierender MAS Schulmanagement und weitere zugezogene Dozierende bzw. Expertinnen und Experten

6.3.6 MAS Kolloquien

Die Absolventin bzw. der Absolvent des MAS Schulmanagement

- kann ein Thema, das einen engen Bezug zur MAS Abschlussarbeit hat, fachlich fundiert, verständlich und profiliert präsentieren
- kann auf (Nach-)Fragen zum Thema der Präsentation fachlich überzeugend und differenziert Antworten geben
- kann im diskursiven Gespräch eigene Standpunkte vertreten und fachlich begründen

Jede Teilnehmerin bzw. jeder Teilnehmer präsentiert ihre bzw. seine Arbeit und stellt diese zur Diskussion. Dauer: eine Stunde.

Die Beurteilung unterscheidet zwischen «bestanden» und «nicht bestanden». In Ergänzung zu dieser Beurteilung gibt es ein kurzes Feedback, wenn das Kolloquium bestanden worden ist, oder eine mündliche und schriftliche Begründung der Beurteilung «nicht bestanden». Die Beurteilung kann bei der Programmleitung MAS Schulmanagement angefochten werden.

Was	Termin / Zeitraum	Umfang
Kolloquien	April	2 Tage

Leitung

Die Kolloquiumsleitung besteht aus der Studienleitung MAS Schulmanagement und den Expertinnen und Experten (Coaches), welche die Abschlussarbeiten begleitet und begutachtet haben. Je nach Bedarf werden weitere Expertinnen bzw. Experten zugezogen.

6.3.7 Bemessung der Studienleistung

Bilanz und Perspektiven

<i>Präsenzstudium</i>		
Einführung	0.5 à 7h	3.5 h
Führung & Management: Aktualitäten und Trends	3.5 à 7h	24.5 h
Schulleitungssymposium bzw. Sequenz 5	2 à 8h	16 h
Seitenwechsel		
- Vorbereitung und Auswertung	1.5 à 8h	12 h
- Durchführung	2 à 10h	20 h
Self-Assessment		
- Vorbereitung und Durchführung	1 à 7h	7 h
- Auswertungsworkshop	1 à 7h	7 h
Total Präsenzstudium		90 h
<i>Selbststudium</i>		
Strukturierte Lernzeit:		
- Führung & Management: Aktualitäten und Trends		15 h
- Self-Assessment (persönliche Auswertung)		15 h
Frei Selbstlernzeit		240 h
Total Selbststudium		270 h
Total	12 CP nach ECTS	360 h

MAS Abschlussarbeit

<i>Präsenzstudium</i>		
Methodenschulung	4 à 7h	28 h
Coaching in Gruppen	6 à 3.5 h	21 h
Einzelcoaching / Studienberatung		11 h
Total Präsenzstudium		60 h
<i>Selbststudium</i>		
Freies Selbststudium		60 h
Verfassen der Abschlussarbeit		240 h
Total Selbststudium		300 h
Total	12 CP nach ECTS	360 h

MAS Kolloquien

Präsenzzeit	2 à 8h	16 h
Repetitorium der Ausbildungsinhalte		60 h
Vorbereitung der Präsentation und des Handouts		14 h
Total	3 CP nach ECTS	90 h

MAS Abschlussmodul

Bilanz und Perspektiven	12 CP nach ECTS	360 h
MAS Abschlussarbeit	12 CP nach ECTS	360 h
MAS Kolloquien	3 CP nach ECTS	90 h
Total	27 CP nach ECTS	810 h

7 Qualifikationsverfahren

7.1 Qualifikationselemente

Präsenzpflicht

Die Teilnahme an den Studienveranstaltungen ist obligatorisch. Für alle Module gilt eine Präsenzverpflichtung (feste Präsenzzeit) von mindestens 80%.

Wenn aufgrund kurzfristiger, unvorhergesehener Ereignisse die Präsenzpflicht nicht erfüllt werden kann, ist es möglich, zur Kompensation der fehlenden Studienzeit eine äquivalente Leistung zu erbringen. Diese ist mit der Studienleitung bzw. mit der Modulleitung zu vereinbaren.

Leistungsnachweise

Leistungsnachweise werden in folgenden Formen erbracht:

- a) schriftlich oder mündlich
- b) besondere Arbeiten wie Referate, Konzeptentwicklung, Fallanalysen, Dokumentation und Reflexion von Entwicklungsprojekten, Portfolioarbeiten, berufsfeldbezogene Planungsarbeiten und andere Nachweise von erbrachten Leistungen
- c) Abschlussarbeiten
- d) Kolloquien

Leistungsnachweise werden summativ beurteilt. Die Qualifikation lautet «bestanden» oder «nicht bestanden». Leistungsnachweise können ein Mal überarbeitet werden. Nicht bestandene Leistungsnachweise können ein Mal wiederholt werden.

Für die Abschlussarbeiten (Zertifikatsarbeit und die MAS Abschlussarbeiten) gelten zudem die entsprechenden Richtlinien. Diese werden im Rahmen des Zertifikatslehrgangs und des MAS Abschlussmoduls abgegeben und eingeführt.

Anerkennung von Vorleistungen

Gesuche um Anerkennung von Vorleistungen werden gegen eine Gebühr von Fr. 200.00 durch die Studienleitung MAS Schulmanagement geprüft. Gesuche sind schriftlich und dokumentiert einzureichen.

7.2 Qualifikationsverfahren und Diplome

7.2.1 CAS Schulmanagement

Um das Zertifikat «CAS Schulmanagement» zu erlangen, sind folgende Qualifikationselemente Voraussetzung:

- Präsenz in den dozentengeleiteten Sequenzen von 80%
- Nachweis für die Lerngruppenarbeit
- Nachweis für das Führungskoaching
- erfüllte Leistungsnachweise
- ausgewiesene Portfolioarbeit
- Anerkennung der Zertifikatsarbeit
- Teilnahme und Präsentation der Arbeit an den Kolloquien

Diplom: Certificate of Advanced Studies PHZ in Schulmanagement (15 CP nach ECTS)

Die Absolvierenden des Studiengangs 2012/13 werden den Titel «Schulleiterin (EDK)» bzw. «Schulleiter (EDK)» tragen dürfen, sobald die Akkreditierung des CAS Schulmanagement durch die Schweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz erfolgt sein wird.

7.2.2 Spezialisierungsmodule

Um den Besuch von Spezialisierungsmodulen je im Umfang von 6 CP nach ECTS bestätigt zu erhalten, sind folgende Qualifikationselemente Voraussetzung:

- Präsenzstudium von mindestens 80%
- erfüllte Leistungsnachweise

Der Besuch der Spezialisierungsmodule wird mit einem Modulusausweis bestätigt.

7.2.3 MAS Schulmanagement

Um den Weiterbildungsmaster zu erlangen, sind folgende Qualifikationselemente Voraussetzung:

- Zertifikat CAS à 15 CP nach ECTS
- 3 Spezialisierungsmodule à 6 CP nach ECTS
- Präsenzstudium von mindestens 80% im MAS Abschlussmodul
- Anerkennung der MAS Abschlussarbeit
- Bestehen des MAS Kolloquiums

Diplom: Master of Advanced Studies PHZ in Schulmanagement (60 CP nach ECTS)

8 Organisation und Administration

8.1 Daten

Alle bereits festgelegten Durchführungsdaten sind auf dem «Datenblatt» (s. Download-Materialien, S. 33) zu finden. Dieses wird fortlaufend aktualisiert. Zudem sind die Daten für die Ausbildungsgänge 2012/13 auch in den Studienprogrammen CAS Schulmanagement und MAS Abschlussmodul aufgeführt.

8.2 Veranstaltungsort und Arbeitszeiten

Alle Veranstaltungen werden wenn möglich in Luzern durchgeführt, einerseits in den Räumlichkeiten der PHZ Luzern und andererseits in denjenigen der aeB Schweiz. Die Veranstaltungen finden in der Regel von 8.30 – 12.00 und von 13.30 - 17.00 Uhr (Samstag: bis 16.30 Uhr) statt.

8.3 Kosten

CAS Schulmanagement	Fr. 8'300.-
Spezialisierungsmodule je	Fr. 2'800.-
MAS Abschlussmodul	Fr. 7'800.-

In diesen Kosten sind alle dozentengeleiteten Veranstaltungen (inkl. Materialien, die in den Veranstaltungen abgegeben werden), alle im Rahmen des Studienprogramms erfolgenden Coachings sowie die Begutachtung von Leistungsnachweisen (inkl. Abschlussarbeiten) enthalten. Zusätzliche Begutachten von nicht erfüllten Leistungsnachweisen werden mit Fr. 600.00 in Rechnung gestellt.

Nicht eingerechnet sind Kosten für Fachliteratur, die zur Anschaffung empfohlen wird, und Unterlagen, die im Voraus zu den Veranstaltungen ausgedruckt werden müssen.

Regelungen der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) Kanton Luzern

Der integrale Besuch des MAS Schulmanagements wird zum Hauptanteil durch den Kanton finanziert (75 Prozent). Zusätzlich übernimmt der Kanton die Stellvertretungskosten für zwei Wochen im MAS Abschlussmodul. Der Besuch der integralen Variante wird in einem Weiterbildungsvertrag geregelt (siehe Download-Materialien, S. 33).

Der Kanton Luzern unterstützt finanziell auch den Besuch einzelner Module. Er übernimmt 50 Prozent der Ausbildungskosten für den CAS Schulmanagement und für den Besuch der Spezialisierungsmodule. Der Abschluss eines Weiterbildungsvertrags ist hier nicht notwendig. Allfällige Stellvertretungskosten werden nicht übernommen.

Den Absolvierenden, die den MAS Schulmanagement über die modulare Variante abschliessen, vergütet der Kanton die Ausbildungskosten nachträglich ebenfalls zu 75 Prozent, sofern diese nicht bereits von der Schule übernommen worden sind. Im Übrigen gelten die gleichen Bedingungen der integralen auch für die modulare Variante.

Vergleiche «Ausbildungsbeitragsregelungen DVS Kanton Luzern», Download-Materialien, S. 33!

8.4 Zahlungsbedingungen

Siehe «Anmeldebedingungen» (Download-Materialien, S. 33)!

8.5 Immatrikulation

Studienteilnehmende, die sich für den ganzen MAS Schulmanagement anmelden, werden immatrikuliert. Mit dieser Immatrikulation sind verschiedene Möglichkeiten und Rechte verbunden (bspw. CampusCard als Studierendenausweis mit vergünstigten Mensapreisen im UNI-PHZ-Gebäude und in der Sentimatt, Kopierkarte, Bibliotheksausweis; Zugang zu Online-Journalen oder Hochschulsport). Wer immatrikuliert ist, gilt offiziell als Studentin bzw. Student an der PHZ Luzern. Damit sind u.U. weitere Vergünstigungen verbunden (Zeitungsabo, IT-Geräte usw.). Mit der Immatrikulation sind auch Verbindlichkeiten verbunden (vgl. «Immatrikulation und CampusCard», Download-Materialien, S. 33). Zu den Verbindlichkeiten gehört auch, dass bei einem vorzeitigen Abbruch des MAS Schulmanagements in der Regel die vollen Studiengebühren geschuldet bleiben (vgl. «Anmeldebedingungen», Download-Materialien, S. 33).

Zudem werden die Studienteilnehmenden des MAS-Abschlussmoduls immatrikuliert.

8.6 Anmelde- und Aufnahmeverfahren

Die Anmeldung kann schriftlich wie auch online erfolgen:

www.wbza.luzern.phz.ch/zusatzausbildungen/cas-und-mas-schulmanagement

Unter dieser Adresse sind auch die Anmeldeformulare zu finden. Die Anmeldung ist zu richten an:

PHZ Luzern
Weiterbildung und Zusatzausbildungen
Esther Stalder - Stadler
Frohburgstrasse 3
Postfach
6002 Luzern

Anmeldeformulare: Siehe Download-Materialien!

Anmeldeschluss für den CAS ist jeweils der 30. Juni. Für die weiterführenden Module ist die Anmeldung mindestens einen Monat vor Veranstaltungsbeginn einzureichen. Spätere Anmeldungen können berücksichtigt werden, sofern es noch freie Studienplätze hat.

8.7 Information und Beratung

Esther Stalder - Stadler
Sachbearbeiterin CAS und MAS Schulmanagement
Telefon 041 228 78 14
esther.stalder@phz.ch

Martin A. Riesen
Studienleiter CAS und MAS Schulmanagement
Leiter Abteilung Schulleitung und Schulentwicklung
WBZA PHZ Luzern
Telefon 041 228 51 13
martin.riesen@phz.ch

8.8 Download-Materialien

Auf der Homepage www.wbza.luzern.phz.ch finden Sie folgende Download-Materialien:

Studienprogramme zum Downloaden:

- Studienprogramm CAS Schulmanagement
- Studienprogramm MAS Schulmanagement
- Flyer CAS Schulmanagement
- Flyer MAS Schulmanagement
- Spezialisierungsmodul 1: Betriebswirtschaft und Recht
- Spezialisierungsmodul 2: Qualitätsmanagement
- Spezialisierungsmodul 3: Unterrichtsentwicklung
- Spezialisierungsmodul 4: Personalmanagement
- Datenblatt

Anmeldeformulare und weitere Informationen zum Downloaden:

- Anmeldebedingungen
- Immatrikulation und CampusCard
- Anmeldeformular CAS/MAS/Spezialisierungsmodule
- Ausbildungsbeitragsregelungen der DVS Kanton Luzern
- Antrag Weiterbildungsvertrag DVS Kanton Luzern
- Lageplan

8.9 Studienorganisation

Die PHZ bietet den CAS Schulmanagement in Kooperation mit der aeB Schweiz an. Verantwortlich für die Organisation und Administration sowie die Studienkoordination ist der Leistungsbereich WBZA der PHZ Luzern.

Funktion	Zuständigkeiten	Vertretung
Programmleitung	Strategische Gesamtverantwortung für die Ausbildung	PHZ Luzern: Prof. Dr. Silvio Herzog IBB PHZ Zug: Prof. Dr. Stephan Huber aeB Schweiz: Dr. Ruth Peyer
Studienleitung	Operative Gesamtverantwortung für die Ausbildung	Martin A. Riesen Leiter Abteilung Schulleitung und Schulentwicklung WBZA PHZ Luzern
Dozierende	Ausbildungstätigkeit in verschiedenen Themenfeldern	Fachpersonen beider Institutionen (PHZ und aeB) sowie externe Ausbilder/innen mit ausgewiesenen Kenntnissen und Erfahrungen in den entsprechenden Themen
Stabsfunktion	Administration, Organisation, Rechnungswesen	Esther Stalder-Stadler WBZA PHZ Luzern Sachbearbeiterin CAS, MAS und Spezialisierungsmodule

MAS Schulmanagement
Leiten und Entwickeln von Bildungsorganisationen
Studiengang

Information und Beratung

Ihre Fragen beantworten gerne

Esther Stalder-Stadler
Sachbearbeiterin CAS und
MAS Schulmanagement
Telefon 041 228 78 14
esther.stalder@phz.ch

Martin A. Riesen
Studienleiter CAS und
MAS Schulmanagement
WBZA PHZ Luzern
Telefon 041 228 51 13
martin.riesen@phz.ch

Downloads

Das Studienprogramm
MAS Schulmanagement, ein-
schliesslich der Detailkonzepte
für die einzelnen Module finden
Sie zum Downloaden unter:
www.wbza.luzern.phz.ch
www.aeb.ch
www.bildungsmanagement.net

Leitung

Programmleitung

Prof. Dr. Silvio Herzog, WBZA PHZ Luzern
Prof. Dr. Stephan Huber, IBB PHZ Zug
Dr. Ruth Peyer, aeB Schweiz

Studienleitung

Martin A. Riesen, Leiter Abteilung
Schulleitung und Schulentwicklung
WBZA PHZ Luzern

Der MAS Schulmanagement der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz ist ein Kooperationsangebot nachfolgender Institutionen:



PHZ Luzern

Weiterbildung und Zusatzausbildungen
Frohburgstrasse 3
CH-6002 Luzern
www.wbza.luzern.phz.ch

aeB Schweiz

Kasernenplatz 1
CH-6000 Luzern 7
www.aeb.ch

PHZ Zug

Institut für Bildungsmanagement und
Bildungsökonomie IBB
Zugerbergstrasse 3, CH-6300 Zug
www.bildungsmanagement.net