



Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftspädagogik



26. DURCH-
FÜHRUNG

Schule als System leiten

Certificate of Advanced Studies CAS IWP-HSG für Schulleitungen der
Sekundarstufe II und der Tertiärstufe

Zahlen & Fakten

1971

Gründung IWP-HSG

37 Jahre

Zusammenarbeit mit
dem ZEM CES

1988

Durchführung des
ersten Lehrgangs für
Schulleitungen

Über 570

Schulleitungen in
unserem Netzwerk

Ein Blick zurück –
Ehemalige und deren Schulen



... oder [HIER](#) klicken

Rund 70

Bildungsinstitutionen
und Ämter zählen zu
unseren Kunden

21

Kantone bilden den geo-
graphischen Raum für
unsere Dienstleitungen
und Weiterbildungen

2025

Start des 26. CAS-
Lehrgangs «Schule als
System leiten»

Akkreditierungen
Universität St.Gallen



Akkreditierung
IWP-HSG



Kooperationen
IWP-HSG



Weiterbildung für
Lehrpersonen und Schulleitungen **webpalette**

Willkommen

zum CAS «Schule als System leiten»



Liebe Schulleiter*innen der Sekundarstufe II und Tertiärstufe

Es freut mich, dass Sie dieses Konzept in den Händen halten. Gerne stellen wir Ihnen auf den nächsten Seiten unseren CAS-Lehrgang «Schule als System leiten» vor.

In diesem CAS setzen wir uns mit zentralen Fragestellungen im Rahmen der Schulführung und Schulentwicklung auseinander. Was bedeutet es für die **SCHULFÜHRUNG**, die Schule als System zu verstehen? Weshalb stärkt eine geteilte Führung die Schule gegen innen und aussen? Wie loten Schulleitungen das Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Eigendynamik aus? Welche Bedeutung hat die Schulstrategie in einer zunehmend agilen Bildungslandschaft? Kann die Schulkultur über die räumliche Gestaltung positiv beeinflusst werden? Wie beeinflusst die künstliche Intelligenz gelingende Rahmenbedingungen bezüglich Unterrichtsgestaltung und Leistungsbeurteilung? Wie lebt eine Schule eine nachhaltige Innovationsbereitschaft und Schulentwicklung?

Der Ausschnitt an Fragen zeigt, dass der CAS-Lehrgang «Schule als System leiten» vielfältige Fragestellungen auf unterschiedlichen Ebenen aufnimmt. Wir verbinden die wissenschaftliche Fundierung sowie die Expertise der Referent*innen mit den Erfahrungen der Teilnehmer*innen. Darüber hinaus erhalten Sie Einblick in verschiedene Schulen sowie Schultypen und bauen ein kantonsübergreifendes Netzwerk mit anderen Schulleitungen auf, welches den Lehrgang überdauern wird.

In diesem Detailkonzept finden Sie die wichtigsten Informationen zum CAS IWP-HSG «Schule als System leiten». Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und würde mich freuen, wenn Sie Teil des nächsten Lehrgangs werden und wir Sie im September persönlich begrüßen dürfen.

Dr. Martin Keller
Gesamtleitung Lehrgang



Wer eine Schule leitet, darf täglich auf verschiedenen Ebenen eine Kultur mitgestalten. Der CAS hat mir geholfen, immer wieder das System 'Schule' zu reflektieren, meine Erfahrungen mit Theorie und Wissen zu ergänzen und mich mit spannenden Menschen auszutauschen.

Pascale Chenevard, Rektorin Kantonschule Sargans

Überblick

Lernreise in Kürze

Der CAS-Lehrgang ist als berufsbegleitende Ausbildung konzipiert. Er besteht aus 6 Basiskursen à 3 Tagen sowie drei Wahlpflichtkursen à 3 Tagen. Von den drei Wahlpflichtkursen ist mindestens ein Kurs zu belegen. Neben den 21 Kurstagen bietet der Lehrgang verschiedene Aktivitäten, um den Transfer der Inhalte in die eigene Schulpraxis zu unterstützen.

Es gibt Freiräume im Lehrgang, um spezifische Anliegen der Teilnehmer*innen aufzunehmen (z. B. aktuelle Fragestellungen, Vertiefung von Themen, Klärungen im Zusammenhang mit der Projektarbeit). Losgelöst vom oft hektischen Tagesgeschäft schafft der Lehrgang somit einen Reflexionsraum für die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungshandeln.

Letztens fördert der Lehrgang über vielfältige Lehr- und Lernsituationen den kontinuierlichen Gedankenaustausch unter den Teilnehmenden bzw. mit der Lehrgangsleitung, schafft schulübergreifende persönliche Kontakte und führt so zum Aufbau von Netzwerken.

Die Gesamtdauer des Lehrgangs beträgt eineinhalb Jahre.

«Die Teilnehmer*innen gewinnen ein Verständnis der Schule als dynamisches soziales System und entwickeln ihre eigenen Führungskompetenzen.»

Roman Capaul, IWP

Zielgruppe

Der Lehrgang richtet sich an amtierende und/oder designierte Schulleiter*innen der Sekundarstufe II (Gymnasien, Fachmittelschulen, Berufsfachschulen) sowie der Tertiärstufe (Höhere Fachschulen, Pädagogische Hochschulen, Fachhochschulen) sowie amtierende Schulleitungsmitglieder der Sekundarstufe II und der Tertiärstufe (z. B. Prorektor*innen, Fachbereichsleiter*innen, Abteilungsleiter*innen).

Leitung und Ausbildende

Die Gesamtleitung des Lehrgangs liegt bei Dr. Martin Keller und die Co-Leitung bei Dr. Luci Gommers und Prof. Dr. Roman Capaul.

Martin Keller ist Leiter des Kompetenzzentrums «Schulführung und Schulentwicklung für Schulen der Sekundarstufe II» sowie Projektleiter am Institut für Wirtschaftspädagogik, Lehrbeauftragter für Handlungskompetenz und Wirtschaftspädagogik an der Universität St.Gallen sowie ausgebildeter Mediator für berufliche Konflikte.

Luci Gommers ist am Institut für Wirtschaftspädagogik Projektleiterin in der Aus- und Weiterbildung, Beratung und Forschung sowie Lehrbeauftragte in der wirtschaftspädagogischen Ausbildung an der Universität St. Gallen.

Roman Capaul ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftspädagogik an der Universität St.Gallen, Mitglied der Direktion am Institut für Wirtschaftspädagogik sowie Leiter des Assessmentjahres an der Universität St.Gallen.

Als Ausbildende wirken zusätzlich Fachpersonen aus dem Schul- und Wissenschaftsbereich sowie der Bildungsverwaltung und erfahrene Schulleitungspersonen aus Berufsfachschulen und Gymnasien mit.

Ort

Die Kurse finden im Raum Ostschweiz und der Zentralschweiz statt.



Aufbau

Kurse

In den sechs Basiskursen A – F erwerben die Teilnehmer*innen grundlegende Kompetenzen für ihre Tätigkeit als Schulleiter*in. Einer der Kurse kann auch bei einem anderen Anbieter besucht werden (Wahlmöglichkeit des Anbieters).

Die Wahlpflichtkurse dienen dem weiterführenden Kompetenzerwerb für Schulleitungsaufgaben. Sie sind frei wählbar, d. h. die Teilnehmer*innen besuchen je nach Vertiefungs- oder Spezialisierungswunsch mindestens einen der drei Angebote.

Transferaktivitäten

Im Lehrgang wird der Theorie-Praxis-Transfer durch verschiedene Aktivitäten gefördert: kollegiale Fallberatungen in begleiteten Lerngruppen, Erfahrungsaustausch durch gegenseitige Schulbesuche und Expertengespräche mit einer Mentorin/einem Mentor oder mit einer vorgesetzten Person. Zudem verfassen und präsentieren die Teilnehmer*innen eine Projektarbeit zu einem selbst gewählten Thema mit unmittelbarem Nutzen für die eigene Führungsarbeit. Als Peer begleiten sie zudem die Projektarbeit eines Lehrgangsteilnehmers/einer Lehrgangsteilnehmerin und führen in diesem Rahmen ein Job Shadowing durch. Die Teilnehmer*innen dokumentieren und reflektieren ihren Lernprozess in einem persönlichen Lerntagebuch.





«In unseren Weiterbildungen, Dienstleistungen und Forschungsaktivitäten verbinden wir Menschen, Themen, Wissenschaft und Praxis.»

Martin Keller, IWP

Umfang

Art der Leistung	Auftrag/Leistungsnachweis	Umfang in Lern- und Arbeitsstunden
6 Basiskurse sowie ein Wahlpflichtkurs (Besuch sowie Vor- und Nachbereitung)	Anwesenheit an mindestens 90 % der Präsenztage	8 ECTS – 240 Stunden (davon 160 Stunden Präsenz und 80 Stunden Vor- und Nachbereitung)
Transferaktivitäten	Erledigung der transferorientierten Aktivitäten und Aufträge gemäss den definierten Anforderungen	7 ECTS – 210 Stunden (davon kollegiale Fallberatung 8 Stunden, Erfahrungsaus- tausch 64 Stunden, Expertengespräche 18 Stunden, Projekt- arbeit 90 Stunden, Lernduo/Job Shadowing 20 Stunden, Lerntagebuch 10 Stunden)
		Insgesamt umfasst der Lehrgang 450 Lern- und Arbeitsstun- den (15 ECTS-Punkte).

Basiskurse

Name	Datum und Ort	Inhalt
Basiskurs A Schule und Gesellschaft	22. – 24. September 2025 (KW39) Hotel Bad Horn, Horn	– Gesellschaftliche Entwicklungen, Anforderungen an die Schulführung und Schulentwicklung – Schulführungsverständnis – Einführung in das St. Galler Schulführungsmodell – Führung der eigenen Person (Selbstmanagement) – Sitzungstechnik
Basiskurs B Schulführung	24. – 26. November 2025 (KW48) Hotel Heiden, Heiden	– Schulführung als Kontextsteuerung – Strategische und operative Führung – Führung des Kernprozesses – Führungskontexte: Selbstführung, Führen als Schulleitungsteam, Führen im System – Führungsaufgaben und Führungskompetenzen
Basiskurs C Personalführung und Rechtsfragen	19. – 21. Januar 2026 (KW4) Säntis – das Hotel, Schwägalp	– Personalführung im Prozess: Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung, Personalhonorierung, Personalfreisetzung – Personalführung im Kernprozess Unterricht – Rechtliche Aspekte der Schulführung
Basiskurs D Kultur und Struktur	23. – 25. März 2026 (KW13) Landhotel Hirschen, Erlinsbach AG	– Schulkultur und Schulklima, Schulstruktur – Rolle der Schulleitung in der Kulturentwicklung – Organisationsformen und -instrumente – Shared Leadership und Förderung von Partizipation – Konfliktklärung als Führungsaufgabe
Basiskurs E Krisensituationen	19. – 21. Oktober 2026 (KW43) Hotel Säntispark, Abtwil	– Krisenbewältigung nach Innen: Krisenmanagement, Krisenkonzepte, Kommunikation – Krisenbewältigung nach Aussen: Information, Umgang mit Medien
Basiskurs F (Abschluss) Change Management	15. – 17. März 2027 (KW11) Hotel Alpenrose, Wildhaus	– Change-Management: Innovationen und Schulentwicklung gestalten – Rolle der Schulleitung und anderen Funktionsträgern im Innovationsprozess – Umgang mit Widerständen

Wahlpflichtkurse

Name	Datum und Ort	Inhalte
Wahlpflichtkurs W1 Finanzielle Führung	24. – 26. August 2026 (KW35) Schloss Wartegg, Rorschacherberg	– Funktionsweise der doppelten Buchhaltung – Instrumente des Rechnungswesens und deren Zusammenhänge – Aufbau einer Verwaltungsrechnung – Erstellung von Schulbudget und Rechnung – Handhabung eines Globalbudgets
Wahlpflichtkurs W2 Qualitätsmanagement	07. – 09. September 2026 (KW37) Kloster Kappel, Kappel am Albis	– Gelingensbedingungen und Entwicklungen im Bereich des Qualitätsmanagements – Selbstevaluation – Qualitätsmanagement und Kultur – Qualitätsmanagement als Führungsinstrument
Wahlpflichtkurs W3 Gesundheitsmanagement	18. – 20. Januar 2027 (KW3) Kartause Ittingen, Warth	– Grundlagen des Gesundheitsmanagements und des salutogenen Schulleitungshandelns – Entwickeln eines optimalen Arbeitserlebens – Bedeutung von Führungsinstrumenten – Früherkennung und Interventionsmöglichkeiten bei Gesundheitsproblemen in der Schule – Gesundheitsmanagement und salutogene Führung im Schulalltag



«Im Verlaufe des Lehrgangs reflektieren und dokumentieren die Teilnehmer*innen die Lernerfahrungen aus den besuchten Kursen sowie Erfahrungen aus den Lerngruppen und der eigenen Schulführungstätigkeit.»

Luci Gommers, IWP



«Der Lehrgang passt hervorragend zu den abwechslungsreichen Aufgaben in einer Schulleitung. In meiner Arbeit kann ich fast täglich von der Ausbildung profitieren. Der starke Praxisbezug, stets untermauert durch eine stringente Theorie, das Fördern des Austauschs zwischen den Teilnehmenden sowie die spannenden Perspektiven durch die externen Referierenden haben dazu geführt, dass mich dieser CAS-Lehrgang in meiner beruflichen Entwicklung vorangebracht hat.»

Cyrill Feigenwinter, Leiter kaufmännische Berufsschule Liestal



«Der Lehrgang zeigt, wie komplex das System Schule ist und eröffnet vielfältige Zugänge von unterschiedlichen Seiten. Dabei werden die verschiedenen Entwicklungs- und Partizipationsmöglichkeiten für die Kursteilnehmenden sichtbar. Die besprochenen Inhalte wecken die Lust, die Schulen weiterzuentwickeln und für die Zukunft zu gestalten. Inspirierend, kompakt und professionell – so erlebte ich diesen Kurs von hohem Praxiswert.»

Felicitas Fanger, Prorektorin Kantonsschule Sursee



«Ich kann den CAS-Lehrgang wärmstens empfehlen. Als spannend und hilfreich erlebte ich die zahlreichen Inputs zur Schulführung, aber für mich mindestens ebenso wertvoll waren die geselligen Teile, während denen die Diskussionen nicht selten bis tief in die Nacht weitergingen. Heute schätze ich mich sehr glücklich über den Einblick in verschiedene Gymnasien und Bildungszentren, den ich erhalten habe, sowie über das entstandene Netzwerk von Schulleitungsmitgliedern aus der gesamten Deutschschweiz.»

Andreas Hunziker, Rektor Alte Kantonsschule Aarau

Transferaktivitäten

Name	Ziel	Auftrag
Persönliches Lerntagebuch	Mit diesen Aufträgen (z. B. Anspruchsgruppenanalyse für die eigene Schule usw.) soll der Transfer des erworbenen Wissens in die eigene Schulpraxis sichergestellt werden.	– Nach jedem Kurs Haupteckenkenntnisse für die eigene Schulpraxis schriftlich festhalten, zu Beginn des Kurses schulbezogene Umsetzungserfahrungen in Kleingruppen besprechen.
Erfahrungsaustauschgruppen (gegenseitige Schulbesuche und Recap)	Während des Lehrgangs bilden die Teilnehmer*innen Erfahrungsaustauschgruppen von 4 bis 5 Personen. Durch gegenseitige Schulbesuche gilt es, andere Schulen genauer kennen zu lernen, spezifische Schulführungsprobleme vor Ort zu analysieren und Erkenntnisse aus dem Lehrgang anzuwenden und zu reflektieren.	– Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der gegenseitigen Schulbesuche – Recap der jeweiligen Kurse: Kerngedanken – Vollzugsmeldung durch Teilnehmer*innen mittels Unterschrift
Expertengespräche: Förderung der persönlichen Entwicklung durch ein Mentoring	Die Teilnehmer*innen suchen sich ausserhalb ihrer Schule eine*n Mentor*in und tauschen Erfahrungen aus oder lassen sich zu Schulführungsproblemen individuell beraten. Die Reflexion wird – unter Berücksichtigung des Datenschutzes – dokumentiert.	– Gespräche mit Mentor*in oder vorgesetzter Person führen – Vollzugsmeldung durch Teilnehmer*in und Mentor*in oder vorgesetzte Person mittels Unterschrift
ODER		
Expertengespräche: Förderung der Zusammenarbeit mit einer vorgesetzten Person	Die Teilnehmer*innen reflektieren die Zusammenarbeit mit ihrer vorgesetzten Person (z.B. Rektor*in, Stiftungsrat, Bildungsamt, Schulkommission). Die Reflexion wird – unter Berücksichtigung des Datenschutzes – dokumentiert.	
Kollegiale Fallberatung in begleiteten Lerngruppen	Im Verlaufe des Lehrgangs dokumentiert jede Person aktuelle Führungsprobleme oder kritische Ereignisse aus der eigenen Schule und bringt sie in die begleiteten Lerngruppen ein. Die Teilnehmer*innen beraten sich gegenseitig und versuchen, die Probleme zu lösen.	– Einbringen einer Problemstellung – Aktive Teilnahme an den jeweiligen kollegialen Beratungen – Vollzugsmeldung durch Teilnehmer*innen mittels Unterschrift
Projektarbeit (mit Peer Coaching & Job Shadowing)	Die Teilnehmer*innen bearbeiten einen selbst gewählten Projektauftrag zu einem in der eigenen Schule anstehenden Problemfeld. Im Vordergrund stehen das kritische Reflektieren sowie das Entwickeln von Inhalten und weniger die Beschreibung bereits bestehender Literatur. Die Bearbeitung des Themas soll für die eigene Führungsarbeit einen Nutzen haben. Zwei Personen (Lernduo) beraten sich gegenseitig im Peer Coaching bei der Erstellung der Projektarbeit und geben einander Feedback. Zudem besuchen sich die beiden Personen gegenseitig im Sinne des Job Shadowing für je einen Tag. Sie erhalten so einen differenzierten Einblick in die Aufgaben und Tätigkeiten ihrer Lernpartnerin / ihres Lernpartners. Bei Bedarf kann der Tag ergänzend auch für die Besprechung der Projektarbeit genutzt werden. Zur Projektarbeit erhalten die Teilnehmer*innen Feedbacks von der Lehrgangsleitung und von den Teilnehmenden aus dem Lehrgang.	– Verfassen der Projektarbeit (inklusive Präsentation der Arbeit) – Peer Coaching im Lernduo sowie gegenseitiges Job Shadowing – Vollzugsmeldung durch Teilnehmer*innen und Lehrgangsleitung mittels Unterschrift

Administratives

Abschluss

Nach erfolgreichem Abschluss des Lehrgangs wird den Teilnehmenden vom Institut für Wirtschaftspädagogik ein Zertifikat der Universität St.Gallen ausgestellt, das den Anforderungen eines Certificate of Advanced Studies (CAS) im Umfang von 15 ECTS-Punkten entspricht. Des Weiteren berechtigt der erfolgreiche Abschluss des Lehrgangs zur Führung des Titels «Schulleiter*in EDK».

Wer einen einzelnen Kurs als Gast belegt, erhält für diesen eine Teilnahmebestätigung, welche bei einem späteren Besuch des Lehrgangs angerechnet werden kann.

Kosten

In den Weiterbildungskosten für den Lehrgang von CHF 18'900.– sind enthalten:

- der Besuch der Kurse (6 Basiskurse und ein von drei Wahlpflichtkursen),
- die Betreuung der Transferaktivitäten sowie der Projektarbeit,
- sämtliche Unterlagen (Lehrbuch Capaul, Seitz & Keller, weitere Unterlagen in Papierform und/oder elektronischer Form),
- Hoteltagespauschalen für Mittagessen, Pausenverpflegung, Getränke im Seminar sowie Infrastruktur- und Raummieten.

Vor Ort bezahlen die Teilnehmer*innen die Unterkunft (Einzelzimmer inkl. Frühstück, im Durchschnitt ca. CHF 155.– pro Nacht), die Abendessen sowie allfällige individuelle Auslagen.

Wenn ein vergleichbarer, gleichwertiger Basiskurs bei einem anderen Anbieter besucht wird, erfolgt eine Rückvergütung von CHF 1'800.–.

Der freiwillige Besuch des zweiten und dritten Wahlpflichtkurses kostet für Lehrgangsteilnehmende CHF 550.– (für externe Teilnehmer*innen CHF 1'800.–).

Die Weiterbildungskosten für den gesamten Lehrgang können in zwei Tranchen bezahlt werden. Eine geleistete Bezahlung kann nicht mehr zurückgefordert werden.

Studienreglement

Das Studienreglement zum Lehrgang für Schulleitungen 'Schule als System leiten' des Instituts für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen (IWP-HSG) und des Schweizerischen Zentrums für die Mittelschule (ZEMCES) kann auf der Webseite der genannten Institutionen als PDF heruntergeladen werden.

Anmeldung

Die Anmeldung erfolgt über die Webpalette (webpalette.ch). Die Zahl der Teilnehmer*innen für den Lehrgang ist auf maximal 24 Personen begrenzt. Es wird eine Warteliste geführt.

Fragen zum inhaltlichen Konzept und zur Durchführung

Dr. Martin Keller

+41 71 224 21 82 (Tel. direkt)

+41 71 224 26 30 (Tel. Sekretariat)

martin.keller@unisg.ch

iwip.unisg.ch

Administrative Fragen

Karin Fuchs

+41 31 552 30 81 (Tel. direkt)

+41 31 552 30 80 (Tel. allgemein)

karin.fuchs@zemces.ch

zemces.ch



Dank dem Lehrgang setze ich bewusster Prioritäten, beziehe Personen stärker in Prozesse ein, betrachte Herausforderungen von verschiedenen Standpunkten und gehe sie so strukturierter und systematischer an.

Tom Etter, Rektor Gymnasium Kloster Disentis

Wer wir sind

Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II am Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen (IWP-HSG)

Am Institut für Wirtschaftspädagogik bearbeiten wir als zentrale Fragestellung, wie wirksame Lehr-Lernprozesse in den verschiedenen Bildungskontexten (Schule Sekundarstufe II, berufliche Bildung und Hochschule) gestaltet werden und wie wir hierfür förderliche Rahmenbedingungen schaffen können. Das Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II versteht sich dabei als Partner für unterschiedliche Zielgruppen. Wir engagieren uns für Schulen auf der Sekundarstufe II (Gymnasien, Berufsfachschulen, Fachmittelschulen) und Tertiärstufe (Höhere Fachschulen, Pädagogische Hochschulen und Fachhochschulen). Wir führen Fachdialoge zwischen der Schulpraxis, den Bildungsdepartementen, Ämtern und der Universität St.Gallen.

Die Auseinandersetzung mit dem Bildungssystem, der Einzelschule und deren Schulumfeld stehen im Zentrum unserer weiterbildenden, beratenden und forschenden Tätigkeiten. Seit mehr als 50 Jahren trägt unser Team zu einer professionellen Schulführung, Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung bei. Unsere Dienstleistungen orientieren sich an den Bedürfnissen der Schulen – von wenigen Stunden bis hin zu mehrjährigen Prozessbegleitungen. Wir halten Vorträge, leiten Workshops, gestalten Tagungen oder beraten und begleiten Sie in Führungs-, Organisations-, Kultur-, Kommunikations-, Strategie- und Positionierungsfragen sowie in anspruchsvollen Veränderungsprozessen. Lehrpersonen und Fachgruppen unterstützen wir in fachlichen, überfachlichen, didaktischen sowie methodischen Unterrichtsfragen.

Unsere Problemlösungen folgen einem systemischen Ansatz, bei dem alle Interventionen und Veränderungen im Gesamtsystem sorgfältig durchdacht und gestaltet werden. Die Verzahnung von handlungsleitender Theorie und Praxis sowie der Einbezug aktueller Forschungsergebnisse erachten wir für unsere Kunden als äusserst wertvoll und gewinnbringend. Wir verfolgen dabei das Ziel, dass die Schulen ihre eigenen Ressourcen stärken und interne Kompetenzen aufbauen können.

Die reichen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sind eingeflossen in nachfolgende Bücher:

Capaul R., Seitz, H., & Keller, M. (2020). *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (4. Auflage). Haupt Verlag.

Capaul R., Seitz, H., & Keller, M. (2023). *School Management, Leadership and Improvement. Theoretical foundations and recommendations for practice*. Haupt Verlag.

Die Bücher sind auch als E-Book erhältlich.



Team



Capaul, Roman
Prof. Dr.
Mitglied der Direktion,
Projektleiter



Dilger, Bernadette
Prof. Dr.
Direktorin



Gommers, Luci
Dr.
Postdoc
Projektleiterin



Hanimann, Renato
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter, Doktorand



Hanselmann, Andrin
Studentischer Mitarbeiter



Kaspar, Karen
Administration / Services

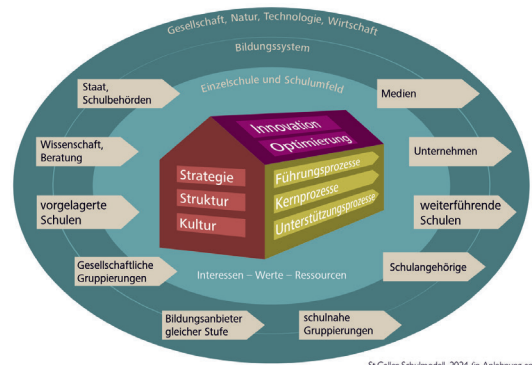


Keller, Martin
Dr.
Leiter Kompetenzzentrum,
Projektleiter



Ledergerber, Stephanie
Dr.
Postdoc

Schulführungs- verständnis



St.Galler Schulmodell, 2024 (in Anlehnung an SGM 1984)
© Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II, IWR-HSG

Schule leiten heisst, eine Schule als System zu verstehen (St.Galler Schulmodell)

Das Bildungssystem und die einzelnen Schulen sind konfrontiert mit den Einflüssen einer sich stetig wandelnden Gesellschaft und Wirtschaft. Durch Leistungsaufträge wird der Einzelschule Autonomie gewährt und so einer kompetenten Schulleitung vermehrter Gestaltungsspielraum gegeben. Die Schule führt ihre Tätigkeit in aktiver Auseinandersetzung mit verschiedenen Interessens- und Anspruchsgruppen aus. Daraus erwachsen Festlegungen, von denen in massgeblicher Weise abhängt, welche Ziele und Aktivitäten für eine Schule anzustreben sind und welche Ressourcen eine Schule für ihre Tätigkeit erschliessen kann. Die Schule ist so zu gestalten und zu führen, dass sie diesen vielfältigen Ansprüchen möglichst gerecht wird. Dazu muss sie ihre Aktivitäten an einer Strategie ausrichten. Durch die Entwicklung einer Schulstrategie sind die Wertvorstellungen zu klären, diese zu einer gemeinsamen Vision zu verdichten und in einem Leitbild zu verankern. Eine pädagogische Schulführung konzentriert sich des Weiteren auf die Kernprozesse des Lehrens und Lernens, richtet die Prozesse optimal danach aus und pflegt eine sinnstiftende Schulkultur. Das St.Galler Schulführungsmodell gibt hierzu Orientierungs- und Erklärungshilfen.

Schule leiten heisst, eine Schule langfristig entwickeln und den alltäglichen Schulbetrieb sicherstellen

Führungsaufgaben umfassen Entwicklungs- und Alltagsaufgaben: Die langfristige Entwicklung der Schule stellt neben der Führung und Organisation des täglichen Schulbetriebs eine zentrale Herausforderung für die Schulleitung dar. Eine wirksame Schulentwicklung lässt sich dann gestalten, wenn der Schul- und Unterrichtsbetrieb im Alltag funktioniert. Dies erfordert von der Schulleitung ein gutes Management. Gutes Schulmanagement beinhaltet das Organisieren und Steuern von Systemen. Dabei steht das Management von Stabilität im Zentrum. Wenn die Schule sich entwickelt und verändert, ist das Management von Stabilität nicht mehr genügend. Die Schulentwicklung verlangt weitere Führungsqualitäten - nämlich Leadership. Schulleitungen sollen ihre Mitarbeitenden im Sinne der Sinnstiftung faszinieren und anregen können. Es gilt die Kompetenzen und Qualitäten aller Beteiligten gewinnbringend einzubeziehen. Erst das Zusammenwirken von Management und Leadership ermöglicht eine erfolgreiche Schulführung.

Eine geteilte Führung stärkt die Schule gegen innen und aussen

Unser Schulführungsverständnis folgt dem Ansatz von geteilter Führung, bzw. Distributed Leadership. Dabei werden die Verantwortungen, Kompetenzen und Führungsaufgaben auf mehrere Personen innerhalb und ausserhalb der Schulleitung aufgeteilt. Mitarbeitende in der Schule übernehmen zusätzliche Steuerungs- und Leitungsfunktionen (z. B. Fachgruppenleitungen, Klassenlehrpersonen, Schulentwicklungsteams, temporäre Projekt- und Arbeitsgruppen). Die vertikale Einflussnahme konzentriert sich vermehrt auf die Schaffung von Rahmensetzungen als Eckpfeiler. Die laterale Steuerung sowie die Selbststeuerung gewinnen an Bedeutung. Diese gemeinsame und eigenverantwortliche Gestaltung der Schule hat positive Effekte auf die Schulkultur und die Zusammenarbeit. An Schulen mit etablierten Formen von Distributed Leadership arbeiten alle Beteiligten enger zusammen. Gleichzeitig benötigen alle Personen mit Leitungsfunktionen vertiefte Kenntnisse über das Funktionieren der Schule als Gesamtsystem, das Führen von Menschen in Teams sowie das Leiten von Projekten. Die Klärung der Rollen, Zuständigkeiten, Schnittstellen sowie Verantwortungen gewinnen zusätzlich an Bedeutung.



Universität St.Gallen (HSG)
Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP)
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
iwp.unisg.ch

Fragen zum inhaltlichen Konzept und zur Durchführung

Dr. Martin Keller

+41 71 224 21 82 (Tel. direkt)

+41 71 224 26 30 (Tel. Sekretariat)

martin.keller@unisg.ch

iwp.unisg.ch

Administrative Fragen

Karin Fuchs

+41 31 552 30 81 (Tel. direkt)

+41 31 552 30 80 (Tel. allgemein)

karin.fuchs@zemces.ch

zemces.ch