



Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftspädagogik

zem  
ces



# Explorer Kit

Schulleitung – wäre das etwas für mich?

2. Durchführung

23. – 24. Mai 2024

12. – 13. Dezember 2024

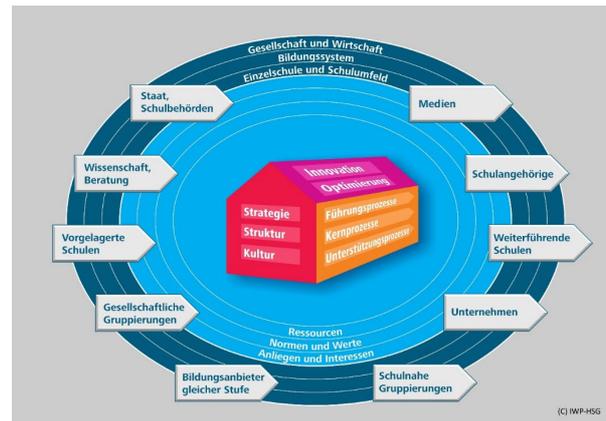
## Einführung

Sie als Lehrperson interessieren sich für eine Funktion in der Schulleitung. Das Ziel dieses Angebots besteht darin, dass Sie Grundlagen gewinnen für Ihre Entscheidung, ob Sie eine Schulleitungsfunktion übernehmen möchten. Im Rahmen dessen lernen Sie sowohl das Funktionieren der Schule als Gesamtsystem, als auch die Funktionen, Rollen und Aufgaben von Schulleitungen kennen und verstehen. Zudem bekommen Sie Möglichkeiten, Ihre Interessen und Präferenzen für eine Leitungsfunktion zu prüfen. Hierzu bieten wir unterschiedliche Lern- und Erfahrungsräume: Impulsreferate, Austausch und Diskurse, Fallstudien, Trainings, Interviews mit Schulleitungspersonen, Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Reflexionen etc. Wir unterstützen Sie bei der Entscheidungsfindung für den eigenen beruflichen Weg.

## Drei grundlegende Gedanken zum Schulführungsverständnis des Instituts für Wirtschaftspädagogik

### 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 Interessen- 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, sich auf die Kernprozesse des Lehrens und Lernens konzentrieren, die Prozesse optimal koordinieren und eine für alle sinnstiftende Schulkultur pflegen. 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 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 nur 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 im Alltag. Dabei steht das Management von Stabilität im Zentrum. Wenn die Schule sich entwickelt und verändert, dann 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. Durch die Entwicklung einer Schulentwicklungsstrategie sind die Wertvorstellungen zu klären, diese zu einer gemeinsamen Vision zu verdichten und in einem Leitbild zu verankern.

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, temporäre Projekt- und Arbeitsgruppen). Diese gemeinsame 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, der Zuständigkeiten sowie der Schnittstellen gewinnen zusätzlich an Bedeutung.

## Über uns

Das Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP) ist seit mehr als 40 Jahren in der Ausbildung von Schulleiter\*innen tätig. Neben dem Aus- und Weiterbildungsangebot berät und begleitet das IWP Schulen zu vielfältigen Fragestellungen und Herausforderungen. Hierzu gehören Fragestellungen mit Bezug zur Strategie, Kultur, Organisation, Führung, Innovation, zum Unterricht und zum Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen im Schulumfeld. Unsere Beratungsaktivitäten folgen einem systemischen Ansatz. Die Wirkungen von Interventionen und Veränderungen sind im Gesamtsystem bewusst aufeinander bezogen durchzudenken und reflektiert zu gestalten. Dabei erachten wir eine systematische Verzahnung von Theorie und Praxis und der Einbezug aktueller Forschungsergebnisse für unsere Kunden als gewinnbringend. Wir haben die Erfahrung genutzt, um ein Angebot zu entwickeln, welches Lehrpersonen einen Einblick in diese Art der Schulführung ermöglicht.

## Detailkonzept

### Zielgruppen

Der Explorer Kit richtet sich an Lehrpersonen auf der Sekundarstufe II (Gymnasien, Fachmittelschulen, Berufsfachschulen):

- welche sich überlegen, künftig eine Funktion in der Schulleitung zu übernehmen.
- welche zusätzliche Steuerungs- oder Leitungsfunktionen ausserhalb der Schulleitung übernehmen möchten (Lehrpersonen mit Zusatzfunktionen, z. B. Qualitätsverantwortliche, Weiterbildungsverantwortliche, Leitungen von Projektgruppen).

Das Angebot fokussiert hauptsächlich auf Funktionen in der Schulleitung. Gleichzeitig kann das Angebot auch interessant sein für Lehrpersonen, welche sich allgemein für Steuerungs- und Leitungsfunktionen interessieren. Dieses Angebot ermöglicht eine fundierte Orientierung für beide Ebenen.

### Ziele

- Sie lernen die Schule als System zu verstehen. Sie erkennen die komplexen Zusammenhänge der zentralen Systemelemente und die damit verbundenen Aufgaben der Schulleitung.
- Sie setzen sich mit der eigenen Person und der eigenen Führungsrolle auseinander. Sie reflektieren ihre Werthaltungen, persönlichen Zielsetzungen und Kompetenzen basierend auf dem BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung).
- Sie leiten aus dem datengestützten Feedback Folgerungen in Bezug auf ihre Motivation, Ressourcen sowie ihren Entwicklungsbedarf im Hinblick auf eine mögliche Schulleitungstätigkeit ab.
- Sie bekommen in einem online-Gruppensetting Feedbacks, um sich auf das Bewerbungsverfahren vorzubereiten.

### Didaktisch-methodisches Konzept

Durch die gezielte Verknüpfung von theoretischen Grundlagen, Anwendungsbeispielen und praktischen Übungen wird das Verständnis für die Schule als System und eine Leitungsfunktion gefördert. Die Inputs geben Antworten auf die Fragen, was die Funktion der Schulleitung bedeutet, welche Aufgaben dazu gehören, welche Kompetenzen erforderlich sind und wie man sich auf den Bewerbungsprozess vorbereiten kann. Neben den Inputs wird der Austausch mit erfahrenen Schulleiter\*innen ermöglicht. Die angebotenen Trainings bieten Raum, um Erfahrungen im Umgang mit Schulleitungsaufgaben zu sammeln. Insgesamt fördern und unterstützen die Inputs, Beobachtungen und konkreten Erfahrungen die persönliche Reflexion und Entscheidungsfindung.

## Aufbau

Das Angebot ist aufgeteilt in Präsenz- und selbstständige Arbeitsphasen. Auch werden online Lerngelegenheiten ermöglicht. Die Tabelle gibt einen Überblick über den Aufbau.

Phase	Inhalte und Aufgaben
<b>Präsenzphase I: Grundlagen</b> 2 Seminartage	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impulsreferate zum St.Galler Schulführungsmodell sowie zu zentralen Funktionen, Rollen und Aufgaben von Schulleitungen</li> <li>– Impulsreferate zu Kompetenzen von Schulleitungen sowie Erwartungen an Schulleitungen</li> <li>– Fallstudien zu operativen Führungssituationen</li> <li>– Input und Austausch zu Führungsinstrumenten</li> </ul>
<b>Transferphase</b> Einzelarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflexive Verarbeitung der ersten zwei Seminartage</li> <li>– Interviews mit Schulleitungspersonen (Verteilung und Wahrnehmung der Führungsaufgaben, Rollenverständnis, Bewerbungsprozess)</li> <li>– Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (Vorbereitung auf die nächste Präsenzphase)</li> </ul>
<b>Präsenzphase II: Vertiefung</b> 2 Seminartage	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Austausch zum Bochumer Inventar</li> <li>– Austausch und Reflexion: Erwartungen und persönliches Rollenverständnis</li> <li>– Fallstudien zu strategischen Führungssituationen</li> <li>– Input und Austausch zu Führungsinstrumenten</li> </ul>
<b>Nachbereitungsphase</b> (online)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Optionale online Gruppendiskussion und gegenseitiges Feedback auf Bewerbungsdossiers der Teilnehmer*innen</li> </ul>

## Gesamtleitung und Referierende

Die Gesamtleitung liegt bei Luci Gommers und Martin Keller: Luci Gommers, Dr. rer. soc. HSG, ist Post Doc am Institut für Wirtschaftspädagogik, Projektleiterin im Bereich 'Schulführung und Schulentwicklung' und Lehrbeauftragte für pädagogische Psychologie in der wirtschaftspädagogischen Ausbildung an der Universität St.Gallen. Martin Keller, Dr. oec. HSG, ist Bereichsleiter 'Schulführung und Schulentwicklung' sowie Projektleiter am Institut für Wirtschaftspädagogik, Mediator für berufliche Konflikte und Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen.

Kloster Kappel am Albis  
 Kappelerhof 5  
 CH-8926 Kappel am Albis  
 Tel. +41 44 764 88 04  
[www.klosterkappel.ch](http://www.klosterkappel.ch)

## Bitte beachten

Falls Sie ein Zimmer benötigen, können Sie dieses bis 4 Wochen vor Kursbeginn über uns reservieren. Weitere Informationen erhalten Sie mit der Anmeldebestätigung.

## Daten

Die Präsenztage 1 und 2 finden am Donnerstag 23. und Freitag 24. Mai 2024 statt. Die Präsenztage 3 und 4 finden am Donnerstag 12. und Freitag 13. Dezember 2024 statt.

## Kursort

Der Kurs findet im Kloster Kappel am Albis (ZH) statt.

## Kosten

Die Weiterbildungskosten für die vier Tage betragen CHF 2'650.00 pro Teilnehmer\*in. Darin enthalten sind:

- Sämtliche Seminarunterlagen
- Das Bochumer Persönlichkeitsinventar (BIP)
- Hoteltagespauschale für Mittagessen, Kaffeepausen, Getränke im Seminar sowie Raummieten.

Am Kursort sind durch die Teilnehmenden Unterkunft (Einzelzimmer/Frühstück ca. CHF 140.00 pro Übernachtung), Abendessen sowie allfällige persönliche Auslagen direkt zu bezahlen.

## Bestätigung

Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung, d. h. vollständigem Besuch der vier Kurstage, erhalten die Teilnehmenden eine vom Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen ausgestellte Bescheinigung.

## Anmeldung

Die Anmeldung erfolgt über die Website des ZEM CES [www.zemces.ch](http://www.zemces.ch) oder über [www.webpalette.ch](http://www.webpalette.ch). Das ZEM CES beantwortet auch administrative Fragen.

Die Zahl der Teilnehmenden ist auf maximal 15 Personen beschränkt.

## Weitere Informationen

Über Fragen zum inhaltlichen Konzept und zur Durchführung gibt die Lehrgangsleitung Auskunft:

### IWP-HSG



Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen

Dr. oec. HSG Martin Keller  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen  
Telefon direkt +41 / 71 / 224 21 82  
Telefon Sekretariat +41 / 71 / 224 26 30  
[martin.keller@unisg.ch](mailto:martin.keller@unisg.ch)  
[iwip.unisg.ch](http://iwip.unisg.ch)



Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen

Dr. rer. soc. HSG Luci Gommers  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen  
Telefon direkt +41 / 71 / 224 26 34  
Telefon Sekretariat +41 / 71 / 224 26 30  
[luci.gommers@unisg.ch](mailto:luci.gommers@unisg.ch)  
[iwip.unisg.ch](http://iwip.unisg.ch)

Über Fragen zur Organisation gibt ZEM CES Auskunft:

ZEMCES, Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule und für Schulevaluation auf der Sekundarstufe II

Frau Karin Fuchs

Seilerstrasse 8

3011 Bern

Telefon direkt 031 / 552 30 81

Telefon allgemein 031 / 552 30 80

[karin.fuchs@zemces.ch](mailto:karin.fuchs@zemces.ch)

<https://www.zemces.ch>

# From insight to impact.

Universität St.Gallen (HSG)  
Institut für Wirtschaftspädagogik  
Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II  
Dufourstrasse 40a  
CH — 9000 St.Gallen