



Weiterbildung und Dienstleistungen

## Studienprogramm

# DAS Schulleiter\*in Integral

## Zusatzausbildung zur Schulleitung



Die Zusatzausbildung DAS Schulleiter\*in Integral berechtigt bei erfolgreichem Abschluss zum Titel «Schulleiter\*in – Diploma of Advanced Studies PH Luzern». Absolvent\*innen, welche die EDK-Zulassungskriterien vollumfänglich erfüllen, erhalten zusätzlich das Zertifikat «Schulleiter\*in (EDK)».

**weiterkommen.**

[www.wb.phlu.ch](http://www.wb.phlu.ch)

**DAS «Schulleiter\*in Integral»**

Isabella Lussi Wolfisberg  
Studiengangleitung  
Isabella.lussi@phlu.ch  
T +41 (0)41 203 09 74

**PH Luzern** · Pädagogische Hochschule Luzern

Weiterbildung und Dienstleistung  
Frohburgstrasse 3  
Postfach 535  
6002 Luzern  
T +41 (0)41 203 03 03

[weiterbildung@phlu.ch](mailto:weiterbildung@phlu.ch)  
[www.phlu.ch](http://www.phlu.ch)

Version: Februar 2025

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>5</b>
Zweck .....	5
Qualifizierung von Schulleiter*innen.....	5
Ziele .....	5
Haltungsziele .....	5
Fachliche Ziele .....	6
Personale Ziele.....	6
<b>2 Zielgruppen und Zulassungsbedingungen</b> .....	<b>7</b>
Zielgruppen .....	7
Zulassungsbedingungen .....	7
<b>3 Aufbau Zusatzausbildung</b> .....	<b>8</b>
Aufbau der Zusatzausbildung DAS Schulleiter*in Integral .....	8
Transfer-Vertiefungselemente .....	9
Lerngruppe .....	9
Gespräche mit Bildungsfachleuten (Referenzperson) .....	9
Führungskoaching .....	9
Seitenwechsel: Von anderen Führungskulturen lernen .....	9
Standortbestimmung: Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte .....	9
Selbststudium .....	9
<b>4 Angestrebte Kompetenzen und Themenfelder</b> .....	<b>10</b>
Sequenz 1: Führungsrolle im Kontext der Schule .....	10
Sequenz 2: Teams leiten und entwickeln .....	10
Sequenz 3: Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen .....	11
Sequenz 4: Personalmanagement: Personalführung und Personalentwicklung .....	11
Sequenz 5: Betriebswirtschaftliche Schulführung .....	12
Sequenz 6: Interne Evaluation, 1. Teil .....	12
Sequenz 7: Unterrichtsqualität erfassen und entwickeln .....	13
Sequenz 8: Projekte leiten und entwickeln.....	13
Sequenz 9: Konflikt- und Krisenmanagement.....	14
Sequenz 10: Interne Evaluation, 2. Teil .....	14
Sequenz 11: Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsmarketing .....	14
Sequenz 12: Führung und Innovation .....	15
Sequenz 13: Kolloquium - Bilanz und Perspektiven .....	15
<b>5 Leistungsnachweise, Diplomarbeit und Kolloquium</b> .....	<b>16</b>
Leistungsnachweis 1: Entwicklung eines Führungsleitbildes.....	16
Leistungsnachweis 2: Reflexion und Erkenntnisse aus dem Seitenwechsel.....	16
Leistungsnachweis 3: Durchführung einer internen Evaluation .....	16
Diplomarbeit .....	16
Kolloquium.....	16
<b>6 Studienmodalitäten</b> .....	<b>17</b>
Studienumfang (30 ECTS) .....	17
Qualifikationselemente .....	17
Abschluss .....	17
<b>7 Weiterführende Studiengänge</b> .....	<b>18</b>
Anschluss und Anrechnung.....	18
MAS «Schulmanagement».....	18
<b>8 Organisatorische Hinweise</b> .....	<b>19</b>
Kosten .....	19

Kostenbeteiligung des Kantons .....	19
Veranstaltungsort und Kurszeiten .....	19
<b>9 Anmelde- und Aufnahmeverfahren.....</b>	<b>20</b>
Anmeldung und Anmeldebestätigung .....	20
Anrechnung von Vorleistungen .....	20
Durchführungsentscheid.....	20
Kontakt .....	20
<b>10 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>21</b>

## 1 Einleitung

### Zweck

Der Zweck des Studiengangs Schulleiter\*in Integral (DAS SL) liegt in der berufsbegleitenden Qualifizierung von Schulleiter\*innen.

### Qualifizierung von Schulleiter\*innen

Schulleitung verstehen wir mit Buchen und Rolf (2006) als einen Dreiklang von Führung, Management und Steuerung. Damit werden Facetten von Handlungen unterschieden, die mit der Absicht verbunden sind, auf Personen, Gruppen, Teams, Organisationen und ganze Systeme so Einfluss zu nehmen, dass Zielerreichungen möglich werden.

Der Begriff Führung (Verb: führen) hat die neuhochdeutsche Bedeutung von «leiten», «die Richtung bestimmen» oder «in Bewegung setzen». Wer die Richtung bestimmen will, muss die Ziele klären und begründen können, warum es sich lohnt, diese anzustreben. Mit dieser Werte- und Zielklärung sind die normativen und strategischen Prozesse der Führung angesprochen. Die Entscheidungsbefugnis über das (Werte-) Profil einer Schule und über die längerfristigen Ziele liegt in der Regel bei der Schulbehörde (bei Privatschulen beim «Verwaltungsrat»); die legitimierten Entscheidungsträger sind aber auf die Expertise von Schulleiter\*innen, je nach Thema auch auf die Expertise anderer Fachleute angewiesen. Schliesslich geht es auch darum, die Betroffenen und Beteiligten für die gemeinsamen Ziele zu gewinnen. Sinnggebung und Überzeugungskraft sind gefordert. Führung (Leadership) ist vorrangig auf das kulturelle und soziale Subsystem einer Organisation (vgl. Glasl et.al., 2005) ausgerichtet.

Management richtet sich eher auf das technische Subsystem einer Organisation (vgl. Glasl et.al., 2005). Die mehr oder weniger gut planbaren Umsetzungsprozesse stehen im Vordergrund: Beispielsweise geht es beim Projektmanagement um das Setzen von Zielen und Meilensteinen, den Aufbau einer Projektorganisation oder die Erarbeitung von Projektmandaten.

Mit Steuerung sind nach Koch & Gräsel (2004) Handlungen gemeint, durch die weitere Handlungen in eine bestimmte Richtung beeinflusst werden sollen. Lehrpläne und Konzepte, aber auch finanzielle Mittel dienen der Inputsteuerung; Merkmale für guten Unterricht, wie sie zum Beispiel von Meyer (2004) oder von Helmke (2005)

propagiert werden, dienen der Steuerung von Prozessqualitäten; Lernstandserhebungen und Evaluationen sind Elemente der Output Steuerung.

Der Studiengang befähigt Schulleiter\*innen zum Führen, Managen und Steuern von Schulen in pädagogischer, personeller, organisatorischer, administrativer, finanzieller und rechtlicher Hinsicht

### Ziele

Im Profil für die Zusatzausbildung Schulleitung der Schweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) sind sowohl der Umfang als auch die Inhalte der Zusatzausbildung als auch die Zulassungsbedingungen für die EDK-Anerkennung geregelt.

Die inhaltlichen Richtziele beschreiben einen Zielrahmen für den Studiengang DAS Schulleiter\*in Integral. Innerhalb dessen werden für die einzelnen Module des DAS spezifische Kompetenzziele definiert. Der Zielrahmen unterscheidet Haltungsziele, fachliche und personale Ziele.

### Haltungsziele

Ob Schulleitungen erfolgreich sind oder nicht, ist in hohem Mass davon abhängig, mit welchen Haltungen Führungskräfte Schulen begegnen. Der Studiengang arbeitet insbesondere an folgenden Haltungszielen:

#### Die Teilnehmenden

- verstehen die Besonderheiten des Organisationstyps «Schule». Schulen sind professionelle Organisationen (Glasl, 2005); sie stiften zunächst einmal immateriellen Nutzen in Form von Qualifikationen, die sich Schüler\*innen aneignen. Schulen sind Know-how-intensive Dienstleistungsorganisationen (Mintzberg, 1979) mit je eigener Geschichte, Kultur und Kontext. Ihre Dienstleistungen sind nur begrenzt technologisierbar; im Zentrum steht das pädagogische Personal, dessen Wissen und Können sowie dessen Begeisterungsfähigkeit (Hattie, 2008).
- verstehen die Schulleitung als primär pädagogische Aufgabe: Die Arbeit an Zielen und Leitideen, Leitwerten und Qualitätsstandards sowie deren Umsetzung

- und Überprüfung verbürgt, dass – bei aller Autonomie, die Lehrpersonen benötigen – Schulen sich als Lern- und Lebensgemeinschaft mit einer eigenen Identität (mit einem eigenen Profil) entwickeln.
- verstehen als besonders wichtige Aufgabe der Schulleitung, wirksame Lernprozesse auf allen Ebenen der Organisation Schule zu organisieren und zu gestalten, so dass diese zu einer Lernenden Organisation (Senge, 1996) werden.
  - verstehen sich als Führungspersonen, die grundsätzlich gegenüber Entwicklungen offen sind; gleichzeitig nehmen Schulleitende zu Erneuerungen eine kritische Haltung ein, wenn die Gefahr besteht, dass einseitige Interessen spezifischer Anspruchsgruppen die Erfüllung des umfassenden Bildungsauftrags zu unterlaufen versuchen.
  - verstehen Kooperation als Schlüssel zur Lösung komplexer Bildungs- und Entwicklungsaufgaben mit Expert\*innen fürs Lehren und Lernen sowie für Erziehungsfragen.

## 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 weiterzuentwickeln, dies auf der Grundlage des gesetzlichen und politischen Bildungsauftrags zusammen mit dem Lehrpersonal und weiteren an der Schule beschäftigten Personen, im Austausch mit Behörden, Schüler\*innen 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 Schüler\*innen sowie gegen aussen mit Eltern, Behörden, den weiterführenden Schulen, der Berufswelt und der Öffentlichkeit zu gestalten und zu fördern; die Absolvent\*innen sind in der Lage, in Krisensituationen adäquat zu intervenieren und zu informieren,
- ein angemessenes Qualitätsmanagement aufzubauen und zu betreiben; die Absolvent\*innen 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.

## 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 personale Kompetenzen erforderlich, die mit der Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion, aber auch mit Denk- und Verhaltensmustern sowie mit der Selbstregulation einer Person zu tun haben. Die Zusatzausbildung zur Schulleitung fördert die Bereitschaft und Fähigkeit

- zur Reflexion der Funktionswahrnehmung und Rollengestaltung,
- zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln und dessen Wirkung auf andere (Selbstreflexion),
- 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.
- Schulleiter\*innen in staatlichen oder privaten Volksschulen, Mittelschulen, Berufsfachschulen, Höheren Fachschulen, sozial- und sonderpädagogischen Schulen, Musikschulen
  - Stellvertretende Schulleiter\*innen
  - für eine Leitungsfunktion designierte Personen
  - Leiter\*innen von Schuldiensten oder Fachstellen

## 2 Zielgruppen und Zulassungsbedingungen

### Zielgruppen

Die Richtlinien der Schweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz legen fest, dass Absolvierende der Zusatzausbildung für Schulleitungen bereits über eine Leitungsfunktion verfügen oder dafür designiert sein müssen.

Die Zusatzausbildung DAS Schulleiter\*in Integral bietet eine umfassende Weiterbildung für Lehrpersonen, die bereits über eine Anstellung als Schulleiter\*in verfügen oder dafür designiert sind. Der Studiengang richtet sich an:

### Zulassungsbedingungen

Voraussetzungen für die Aufnahme in den DAS Schulleiter\*in Integral sind in der Regel:

- a. ein Lehrdiplom für die Volksschule oder Sekundarstufe II sowie
- b. mindestens fünf Jahre Unterrichtserfahrung *und*
- c. 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:

- d. ein Hochschulabschluss oder ein von der Ausbildungsinstitution als gleichwertig anerkannter Abschluss sowie
- e. mehrjährige Erfahrung mit Bezug zum schweizerischen Bildungswesen sowie Führungserfahrung und
- f. eine Anstellung oder Designation als Schulleiter\*in einer öffentlichen oder privaten Bildungsinstitution.

Die Zulassung von Personen, welche die Zulassungsbedingungen nicht vollständig erfüllen, kann von der Studiengangsleitung auf Gesuch hin «sur dossier» bewilligt werden.



## 3 Aufbau Zusatzausbildung

### Aufbau der Zusatzausbildung DAS Schulleiter\*in Integral

Die Zusatzausbildung DAS Schulleiter\*in Integral gliedert sich in 13 Sequenzen, die in insgesamt sechs Ausbildungswochen absolviert werden. Alle Kurswochen finden während der Schulferien des Kantons Luzern statt. Die Kurswoche 4 wird von "Schule und Weiterbildung Schweiz" (swch.ch) durchgeführt.

#### Woche 1 (Sommerferien)

Sequenz 1 (3 Tage)  
*Führungsrolle im Kontext der Schule*

Sequenz 2 (2 Tage)  
*Teams leiten und entwickeln*

#### Woche 2 (Herbstferien)

Sequenz 3 (3 Tage)  
*Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen*

Sequenz 4 (2 Tage)  
*Personalmanagement – Personalführung und Personalentwicklung*

#### Woche 3 (Osterferien)

Sequenz 5 (2 Tage)  
*Betriebswirtschaftliche Schulführung*

Sequenz 6 (3 Tage)  
*Interne Evaluation, 1. Teil*

#### Woche 4 (Sommerferien)

Sequenz 7 (4 Tage)  
*Unterrichtsqualität erfassen und entwickeln*

#### Woche 5 (Herbstferien)

Sequenz 8 (2 Tage)  
*Projekte leiten und entwickeln*

Sequenz 9 (2 Tage)  
*Konflikt- und Krisenmanagement*

Sequenz 10 (1 Tag)  
*Interne Evaluation, 2. Teil*

#### Woche 6 (Osterferien)

Sequenz 11 (2 Tage)  
*Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsmarketing*

Sequenz 12 (3 Tage, davon 1 Tag Verarbeitungsaufträge)  
*Führung und Innovation*

Sequenz 13 (1 Tag)  
*Kolloquium: Bilanz und Perspektiven*



## Transfer-Vertiefungselemente

In Ergänzung zu den Kurstagen umfasst der Studiengang verschiedene Transfer- und Vertiefungselemente. Bei den nachfolgenden Lernformaten geht es um die Vertiefung vermittelter Inhalte, den Erfahrungsaustausch und den Praxistransfer.

### Lerngruppe

Mit vier bis max. sechs Teilnehmenden werden Lerngruppen gebildet; diese arbeiten selbstorganisiert ausserhalb der geleiteten Ausbildungssequenzen. Ein Teil der Lerngruppenzeit kann autonom gestaltet werden. Einzelne verbindliche und einige als Anregung gedachte Aufträge können durch die Studienleitung oder durch Dozierende in die Lerngruppe eingebracht werden.

### Gespräche mit Bildungsfachleuten (Referenzperson)

Die Teilnehmenden werden den Auftrag erhalten, während der Zusatzausbildung mit einer Person aus ihrem Berufsfeld eine Vereinbarung abzuschliessen, in der sie mit dieser sog. Referenzperson abmachen, wie diese parallel zur Ausbildung am Prozess und Ergebnis Ihres Lernen teilhaben und wie diese das Lernen und die Führungsentwicklung unterstützen kann.

### Führungskoaching

Das Coaching erfolgt in Gruppen unter der Anleitung eines professionellen Coaches. Die Gruppen umfassen in der Regel sieben Personen. Das Coaching ist in hohem Masse selbstverantwortetes Lernen, weil die Themen, an denen die Gruppe unter der Anleitung eines Coaches arbeiten wird, von den Teilnehmenden selber eingebracht werden. Durch das Coaching

- wird die fachliche, soziale und personale Kompetenz gefördert,
- wird die Reflexion von Rolle und Führungshandeln angeregt,
- können für anspruchsvolle Führungsaufgaben neue Sichtweisen und Lösungsalternativen erarbeitet werden und
- wird der Theorie-Praxis-Transfer unterstützt.

### 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. Sie reflektieren auf dem Hintergrund des «Seitenwechsels» ihr persönliches Führungsverständnis wie auch die Führungskonzeptionen von Schulen.

### Standortbestimmung: 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

### Selbststudium

Es wird zwischen strukturiertem und freiem Selbststudium unterschieden. Strukturiert ist dieses jeweils dann, wenn Dozierende eine Aufgabe mit definiertem Zeitumfang für deren Bearbeitung vorgeben, zum Beispiel: als Vorbereitung auf eine nächste Ausbildungssequenz.

Das freie Selbststudium dient der selbstverantworteten Vor- und Nachbereitung einzelner Sequenzen, dem Literaturstudium oder dem individuellen Praxistransfer, zum Beispiel im Rahmen eines persönlichen Lernprojekts.

## 4 Angestrebte Kompetenzen und Themenfelder

### Sequenz 1: Führungsrolle im Kontext der Schule

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bedeutung und Rolle der Schulleitung für die Qualität und Entwicklung von Schule erkennen.</li> <li>• Prämissen für professionelles pädagogisches Führungshandeln im Hinblick auf ihre eigene Führungstätigkeit reflektieren</li> <li>• ihr Führungsverständnis auf dem Hintergrund verschiedener Führungstheorien und -modelle reflektieren.</li> <li>• ihre Schule als Experten-Organisation begreifen und daraus Konsequenzen für ihr Führungshandeln ableiten.</li> <li>• verschiedene Organisationsinstrumente zur Steuerung der Schule analysieren und optimieren.</li> <li>• Aufgaben und Rollen der schulischen Steuergruppen im Prozess der Schulentwicklung gestalten.</li> <li>• ihre Führungskompetenzen realistisch einschätzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliche Grundlagen von Schulmanagement und pädagogischer Führung sowie Schulqualität und Schulentwicklung</li> <li>• Führungstheorien und -modelle sowie Forschungsergebnisse über wirksame Führung</li> <li>• Schule als Experten-Organisation</li> <li>• Passung von Führung und Organisation</li> <li>• Managementmodelle und Organisationsinstrumente für Schulen (Organigramm, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung)</li> <li>• Funktion/Aufgaben und Rolle der Schulleitung</li> <li>• Modelle kooperativer Führung, Leitung von Steuergruppen</li> <li>• Grundlagen strategischer Schulentwicklung (BIO Plus-Modell)</li> <li>• Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM): Self-Assessment zur Selbsteinschätzung der persönlichen Führungskompetenzen</li> </ul>

### Sequenz 2: Teams leiten und entwickeln

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• multiprofessionelle Teams führen und entwickeln und die Vielfalt in Gruppen und Teams als Ressource nutzen.</li> <li>• Zusammenarbeit in Gruppen und Teams reflektieren und weiterentwickeln.</li> <li>• anspruchsvolle Gruppen- und Teamsituationen bearbeiten.</li> <li>• sich und ihre Führungsrolle reflektieren.</li> <li>• in der Auseinandersetzung mit verschiedenen Anspruchsgruppen eigenständige Ideen von einem individuellen (Leit-)Bild von Führung und Management in ihrer Schule entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theorie/Modelle von Teams; Feedback- und Reflexionsinstrumente; Interventionsfelder</li> <li>• Pädagogische Teams (Unterrichtsteams, Fachteams, Stufenteams):</li> <li>• Arbeits-, Lern-, Qualitäts-, Evaluations-, Entwicklungs- Problemlöse- und Supportteams</li> <li>• Sitzungen und Besprechungen vorbereiten, leiten und nachbereiten</li> <li>• Rollenprobleme (Rollenkonflikte, Probleme der Durchsetzung, Rollenüberlastung)</li> <li>• Reflexion der Führungsbiografie und des persönlichen Führungsverständnisses</li> <li>• Entwicklung eines Führungsleitbildes</li> </ul>

## Sequenz 3: Normative Grundlagen zur Steuerung und Führung von Schulen

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>das schweizerische, kantonale und kommunale Bildungssystem interessierten Aussenstehenden (bspw. Eltern, Lehrperson aus einem anderen Kanton) erläutern.</li> <li>rechtlich relevante Fragen den einzelnen Rechtsbereichen zuordnen und Standardfälle lösen.</li> <li>einschlägige Gesetze und Verordnungen auf schulische Alltagsfragen anwenden. Sie sind sich ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bewusst und sind bereit, ihre Entscheidungskompetenzen wahrzunehmen.</li> <li>fallbezogen entscheiden, ob rechtliche Unterstützung anzufordern ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau und Steuerung des schweizerischen und kantonalen Bildungssystems; Handlungskoordination und Steuerung im Wandel</li> <li>kommunale, kantonale und eidgenössische Zuständigkeiten und Erlasse</li> <li>schulrelevante Gesetze und Verordnungen (inkl. Personalrecht)</li> <li>Schulleitung als Behörde</li> <li>Verfahrensgrundsätze; Entscheide als Verfügungen inhaltlich und formal korrekt erstellen</li> <li>Personalrecht mit Fokus auf das Kündigungsverfahren</li> <li>Elterliche Sorge</li> <li>Kindschutz und Kindeswohl</li> <li>Datenschutz und Urheberrecht</li> </ul>

## Sequenz 4: Personalmanagement: Personalführung und Personalentwicklung

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>die Qualität des Personalmanagements an der eigenen Schule einschätzen und den Entwicklungsbedarf erkennen.</li> <li>Prozesse der Personalgewinnung, -einführung, -beurteilung und -entwicklung systematisch gestalten.</li> <li>Methoden und Instrumente der Personalentwicklung anwenden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlungsfelder des Personalmanagements</li> <li>Personalgewinnung: Vom Kompetenzprofil über die Stellenausschreibung zum Bewerbungsgespräch bis hin zur Anstellung</li> <li>Personaleinführung als Kooperationsaufgabe mit der Lehrerschaft</li> <li>Personalbeurteilung: Funktionen und Formen; Bezugsnormen; Anlässe und Verfahren, Gesprächsformen</li> <li>Personalentwicklung: u.a. Steuerung der Weiterbildung, Beratung</li> </ul>

## Sequenz 5: Betriebswirtschaftliche Schulführung

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>wirtschaftliche Konzepte und Instrumente im Kontext der Schulführung analysieren, reflektieren und für den Führungsalltag nutzen</li> <li>eine nachhaltige Schulführung unter Berücksichtigung von Zielkonflikten erfolgreich gestalten und umsetzen.</li> <li>finanzielle, administrative und organisatorische Prozesse verstehen und gestalten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatz betriebswirtschaftlicher Konzepte und Instrumente für eine effiziente und effektive Schulführung</li> <li>Strategische Ressourcenplanung und verantwortungsbewusster Mitteleinsatz</li> <li>Nachhaltige Schulentwicklung unter Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen und der Balance von Zielkonflikten</li> <li>Schulentwicklungs- und Ressourcenplan als finanzielles Führungsinstrument der Schule</li> <li>Instrumente der Globalbudgetierung und die daraus resultierende Handlungsspielräume</li> <li>Rechnungsmodelle und Umsetzungsmöglichkeiten der Globalbudgetierung für Schulen</li> </ul>

## Sequenz 6: Interne Evaluation, 1. Teil

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dritten (Schulbehörde, Lehrpersonen, Eltern) die verschiedenen Funktionen von internen Evaluationen erläutern.</li> <li>wesentliche Qualitätsdimensionen von Schulen benennen.</li> <li>Evaluationen anhand der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) analysieren und bewerten.</li> <li>eine interne Evaluation praxisorientiert planen, durchführen und auswerten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluationsfunktionen: Kontrolle, Entwicklungssteuerung und Legitimation</li> <li>Evaluationen im Kontext des internen Qualitätsmanagements</li> <li>Qualitätsdimensionen von Schulen</li> <li>Schritte einer internen Evaluation: Evaluationsauftrag, Erstellung von Erhebungsinstrumenten, Datenerhebung und -auswertung, Massnahmenplan, Berichterstattung</li> <li>Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft</li> </ul>

## Sequenz 7: Unterrichtsqualität erfassen und entwickeln

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dritten (bspw. der Schulbehörde) gegenüber prägnant erläutern, was unter Unterrichtsqualität zu verstehen ist.</li> <li>• Unterricht beobachten, interpretieren und bewerten.</li> <li>• Unterricht kriterienbasiert beurteilen und kennen Instrumente, die hierfür verwendet werden.</li> <li>• Unterricht unter Einbezug von mehrperspektivischen Rückmeldungen analysieren, verbessern und weiterentwickeln.</li> <li>• evidenzbasiert ihren Unterricht / ihre Schule weiterentwickeln.</li> <li>• Prozesse der Unterrichtsentwicklung systematisch planen, umsetzen und evaluieren</li> <li>• Unterrichtssequenzen analysieren und reflektieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterrichtsqualität: Theorien, Modelle, Kriterien</li> <li>• Beobachtungsinstrumente</li> <li>• Gesprächsformen der Unterrichtsbesprechung: Feedback-, Reflexions- und Orientierungs- und Beurteilungsgespräche</li> <li>• Evidenzbasierte Methodik der Unterrichtsdiagnostik und Unterrichtsentwicklung</li> <li>• Einholen von Schüler/innen- und Eltern-Feedback</li> <li>• Entwicklungsmodelle</li> <li>• Reflektorische Unterrichtsentwicklung</li> <li>• Umgang mit erheblichen Qualitätsdefiziten</li> <li>• Videoanalysen</li> </ul>

## Sequenz 8: Projekte leiten und entwickeln

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• in Kenntnis der Basisprozesse von Entwicklungen Veränderungen fach-, situations- sowie kontext- gerecht initiieren, planen, steuern, überwachen und evaluieren.</li> <li>• mit Hilfe der Methodik des Projektmanagements Veränderungsprozesse organisieren/strukturieren.</li> <li>• psycho-soziale Prozesse (z.B. Widerstände) bewusst bearbeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektgrundlagen</li> <li>• Projektablaufplan</li> <li>• Projektsteuerung</li> <li>• Umfeldanalyse</li> <li>• Funktionen und Aufgaben</li> <li>• Rollen und Rollenkonflikte</li> <li>• Umgang mit Widerstand</li> <li>• Veränderungen im psychischen Erleben</li> </ul>

## Sequenz 9: Konflikt- und Krisenmanagement

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>herausfordernde Situationen in der Personalführung analysieren und diagnostizieren und Lösungswege erarbeiten, die auch rechtlich fundiert sind.</li> <li>in Konflikten ihren Handlungsspielraum gewinnbringend nutzen.</li> <li>anspruchsvolle Gespräche führen und Gesprächsmethoden gezielt einsetzen.</li> <li>In Krisensituationen professionell handeln.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herausfordernde Führungssituationen: Vom Konfrontationsgespräch bis zur Entlassung unter Berücksichtigung personalrechtlicher Aspekte</li> <li>Konfliktmanagement: Von Schlichtungssituationen bis hin zu Konflikten, die Führungsentscheide erfordern</li> <li>Krisenmanagement: Krisensituationen und Krisenkommunikation</li> </ul>

## Sequenz 10: Interne Evaluation, 2. Teil

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Ergebnisse der durchgeführten internen Evaluationen präsentieren.</li> <li>Evaluationsergebnisse im Hinblick auf deren Bedeutsamkeit für das Qualitätsmanagement der Schule diskutieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation der Evaluationsergebnisse</li> <li>Erarbeitung von evidenzbasierten Handlungsempfehlungen</li> <li>Reflexion bezüglich des Nutzens und der Nutzung von Evaluationen</li> </ul>

## Sequenz 11: Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsmarketing

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>die externe Kommunikation - primär im Interesse der anvertrauten Lernenden -- so gestalten, dass die Schule als attraktiv, glaubwürdig und engagiert wahrgenommen wird.</li> <li>können die konzeptionellen Grundlagen des Dienstleistungsmarketings mit Hilfe anschlussfähiger Instrumente in den Schulleitungsalltag transferieren.</li> <li>ihr persönliches Kommunikationskapital (ihre Auftrittskompetenz und Überzeugungskraft) verantwortungsvoll und gezielt einsetzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öffentlichkeitsarbeit: Von Werten zum Handeln, vom Handeln zum Corporate Design</li> <li>Grundlagen des Dienstleistungsmarketings und Instrumente für den Transfer in den Schulleitungsalltag</li> <li>Medienarbeit</li> <li>Marketing für die eigene Bildungsinstitution</li> <li>wirksame, mündliche Kommunikation</li> <li>Merkmale und Methoden guter Auftrittskompetenz</li> </ul>

## Sequenz 12: Führung und Innovation

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsentwicklung als kontinuierlichen, systematischen und teamorientierten Prozess der Schulentwicklung begreifen.</li> <li>• zentrale Modelle, Konzepte und Instrumente der Qualitäts-/Organisations- und Schulentwicklung für die Entwicklung ihrer Schule nutzen.</li> <li>• Gelingensbedingungen und Stolpersteine (wie z.B. Widerstand) in Veränderungsprozessen reflektieren.</li> <li>• ihr eigenes strategisches Führungshandeln im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen analysieren.</li> <li>• die veränderten Anforderungen an die Schule und deren pädagogische Leitung in ihre Entscheidungen und Handlungen miteinbeziehen.</li> <li>• die Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen, die sich aus veränderten Kontextbedingungen für Schulleitende ergeben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelle, Konzepte und Instrumente der Qualitäts-/Organisations- und Schulentwicklung</li> <li>• Grundlagen des Veränderungsmanagements</li> <li>• Strukturen, Prozesse und Akteure in Veränderungsprozessen</li> <li>• Change-Management in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren und Sistieren (BIO-Plus-Strategie)</li> <li>• Innovationen in Schule und Bildung, Innovationsmanagement</li> <li>• Aktuelle Spannungsfelder, Herausforderungen und Chancen in Schule und Unterricht: u.a. Inklusion, Tagesschule, Digitalisierung, künstliche Intelligenz</li> <li>• Qualitätsmanagement für nachhaltige Entwicklung unter erschwerten Bedingungen und in krisenhaften Zeiten</li> <li>• Aktuelle Schulentwicklungsprojekte</li> </ul>

## Sequenz 13: Kolloquium - Bilanz und Perspektiven

Kompetenzen	Themenfelder
Die Teilnehmenden können ...	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sich im Rahmen des Kolloquiums als Expert*in in einem führungsrelevanten Thema ausweisen.</li> <li>• die aufgearbeiteten Erkenntnisse zu praktischen Fragestellungen aus dem Führungsalltag in Beziehung setzen.</li> <li>• für ihre berufliche Entwicklung Perspektiven beschreiben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliche Erarbeitung eines praxisrelevanten Themas zum Thema Führung</li> <li>• Präsentation der Erkenntnisse vor Teilnehmenden des Studiengangs</li> <li>• Visionsarbeit zur persönlichen Standortbestimmung und Perspektivenentwicklung</li> </ul>



## 5 Leistungsnachweise, Diplomarbeit und Kolloquium

Im Rahmen des DAS Schulleiter\*in Integral werden insgesamt drei Leistungsnachweise und eine Diplomarbeit verfasst, welche am Ende des Studiengangs in einem Kolloquium präsentiert wird.

### Leistungsnachweis 1: Entwicklung eines Führungsleitbildes

Im Rahmen des während der Zusatzausbildung durchgeführten Self-Assessments setzen sich die Teilnehmenden mit ihren Stärken und Entwicklungspotenzialen mit Bezug zu ihrer Führungsrolle auseinander. Zudem werden die Teilnehmenden den Auftrag erhalten, sich auch ausserhalb des Studiengangs an Ihrem Arbeitsplatz Feedback zu holen. Ausgehend von der Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstbild und der Fremdeinschätzung erarbeiten die Teilnehmenden ein Führungsleitbild, welches sie in ihrer Führungsrolle unterstützt und ihnen im Führungsalltag Orientierung, Halt und Sicherheit bietet.

### Leistungsnachweis 2: Reflexion und Erkenntnisse aus dem Seitenwechsel

Im Rahmen des Besuchs einer Führungsperson in einer anderen Organisation führen die Teilnehmenden mit der Führungsperson ein Interview durch mit dem Fokus auf die Führungspraxis in einem organisationalen Kontext ausserhalb der Schule. Die Ergebnisse werden schriftlich dokumentiert und im Hinblick auf die eigene Führungspraxis reflektiert. Im Vergleich mit dem persönlichen Führungsverständnis werden Konsequenzen für die Entwicklung und Optimierung des Führungshandelns in der Schule gezogen und dargestellt

### Leistungsnachweis 3: Durchführung einer internen Evaluation

Der dritte Leistungsnachweis wird im Themenfeld der internen Evaluation erbracht. Ergänzend zum kursorischen Teil des Moduls Interne Evaluation wird anhand eines konkreten Schulprojekts untersucht und in einer schriftlichen Arbeit dokumentiert, wie Ergebnisse der internen Evaluation für die Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht werden können. Der Leistungsnachweis wird in der Regel als Einzelarbeit erbracht.

### Diplomarbeit

Die Diplomarbeit ermöglicht, sich mit einer aktuellen, aus der Praxis stammenden Fragestellung vertiefter zu befassen. Ziel dieser Abschlussarbeit ist es, sich in einem führungsrelevanten Thema als Expert\*in auszuweisen.

Die Absolvierenden des DAS Schulleiter\*in Integral können

- eine bedeutsame Problem- bzw. Fragestellung beschreiben und systematisch mit Hilfe von Literatur bearbeiten und verfügen dadurch über vertiefte und erweiterte Erkenntnisse über den gewählten Themenbereich.
- diese Erkenntnisse zum eigenen Führungsverständnis in Beziehung setzen (Erkenntnisziel)
- daraus Konsequenzen für die Entwicklung und Optimierung ihres Führungshandelns und der eigenen Bildungsorganisation ziehen (Handlungsziel).
- eine fachlich fundierte, persönliche Arbeit verfassen, deren Texte eigenständig und verständlich sind und die den üblichen formalen Ansprüchen (bezüglich Umgang mit Quellen, formale Gliederung, Layout usw.) entspricht.
- Prozesse und Ergebnis der Arbeit reflektieren

Die Abschlussarbeit umfasst 25 bis 30 Seiten. 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 Abschlussarbeit ausführlich beschrieben.

### Kolloquium

Mit den Kolloquien schliessen die Teilnehmenden den DAS Schulleiter\*in Integral ab, sofern die Diplomarbeit fristgerecht eingereicht und angenommen worden ist. Sie präsentieren vor einem ausgewählten Publikum im Beisein ihrer Kolleg\*innen des DAS ihre Diplomarbeit und stellen sich in diesem Kreis der Diskussion. Die Kolloquien stellen kein Qualifikationsverfahren dar. Es geht vielmehr um eine kritische Würdigung der Arbeit und ihrer Präsentation. Ein Beurteilungsgespräch wird das Kolloquium abschliessen.

## 6 Studienmodalitäten

### Studienumfang (30 ECTS)

Die Studienleistungen, die im Rahmen des DAS Schulleiter\*in Integral 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.

Die Sequenzen 1 - 13 und weitere zu erbringende Leistungen (Transfer- und Vertiefungselemente, Leistungsnachweise, Diplomarbeit, Kolloquium, Selbststudium) entsprechen insgesamt 30 ECTS, was 900 Lernstunden entspricht.

Diese Lernstunden lassen sich wie folgt gliedern:

- Kurstage: 30 Kurstage (210 Std), davon 1 Kurstag als Verarbeitungsaufträge
- Transferselemente: ca. 140 Std.
- Leistungsnachweise und Diplomarbeit: ca. 190 Std.
- Angeleitetes Selbststudium: ca. 160 Std.
- Freies Selbststudium: ca. 200 Std.

### Qualifikationselemente

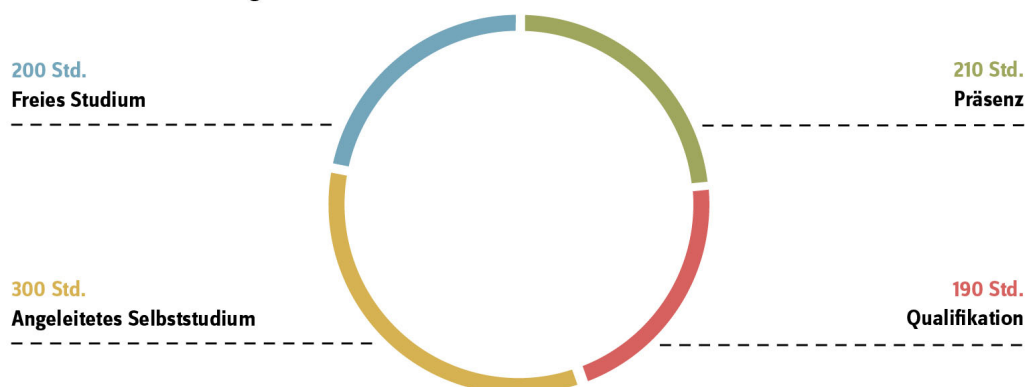
Um das Zertifikat im DAS Schulleiter\*in Integral zu erlangen, sind folgende Qualifikationselemente Voraussetzung:

- Präsenz in den dozentengeleiteten Sequenzen von 80%
- Nachweise für die Vertiefungs- und Transferselemente
- Erfüllte Leistungsnachweise
- Angenommene Diplomarbeit

### Abschluss

Für den Studiengang DAS Schulleiter\*in Integral wird eine Abschlussurkunde mit dem Titel «Schulleiter\*in- Diploma of Advanced Studies PH Luzern» verliehen. Sofern die Zugangsvoraussetzungen zum Studiengang gemäss EDK erfüllt sind, wird der Zusatz «EDK anerkannt» auf dem Diplom ausgewiesen.

### DAS Schulleiter\*in Integral



## 7 Weiterführende Studiengänge

### Anschluss und Anrechnung

Der DAS Schulleiter\*in Integral bildet wie das Diplomstudium zum DAS Schulleiter\*in die Grundlage für den Studiengang MAS «Schulmanagement» und wird im vollen Umfang von 30 ETCS-Punkten an den Masterstudiengang angerechnet.

### MAS «Schulmanagement»

Die Pädagogische Hochschule bietet seit 2008 einen Master of Advanced Studies (MAS) in Schulmanagement an. Das Masterstudium besteht aus dem CAS «Unterrichts- und Schulentwicklung» (CAS UESE) und dem darauf aufbauenden -

Abschlussmodul mit Wahlmodulen des MAS «Schulmanagement».

Der CAS Unterrichts- und Schulentwicklung» (CAS UESE) ermöglicht eine Aktualisierung, Vertiefung und Erweiterung von pädagogischen, psychologischen und soziologischen Themen, um als Fachperson fürs Lehren und Lernen einerseits und als Fachperson für das Führen, Managen und Steuern von Schulen andererseits Entwicklungsprozesse effektiv und effizient, auf der Grundlage ausgewiesener Kompetenzen, zu initiieren, zu planen, zu steuern und zu evaluieren. Der Masterstudiengang schliesst den MAS «Schulmanagement» ab.

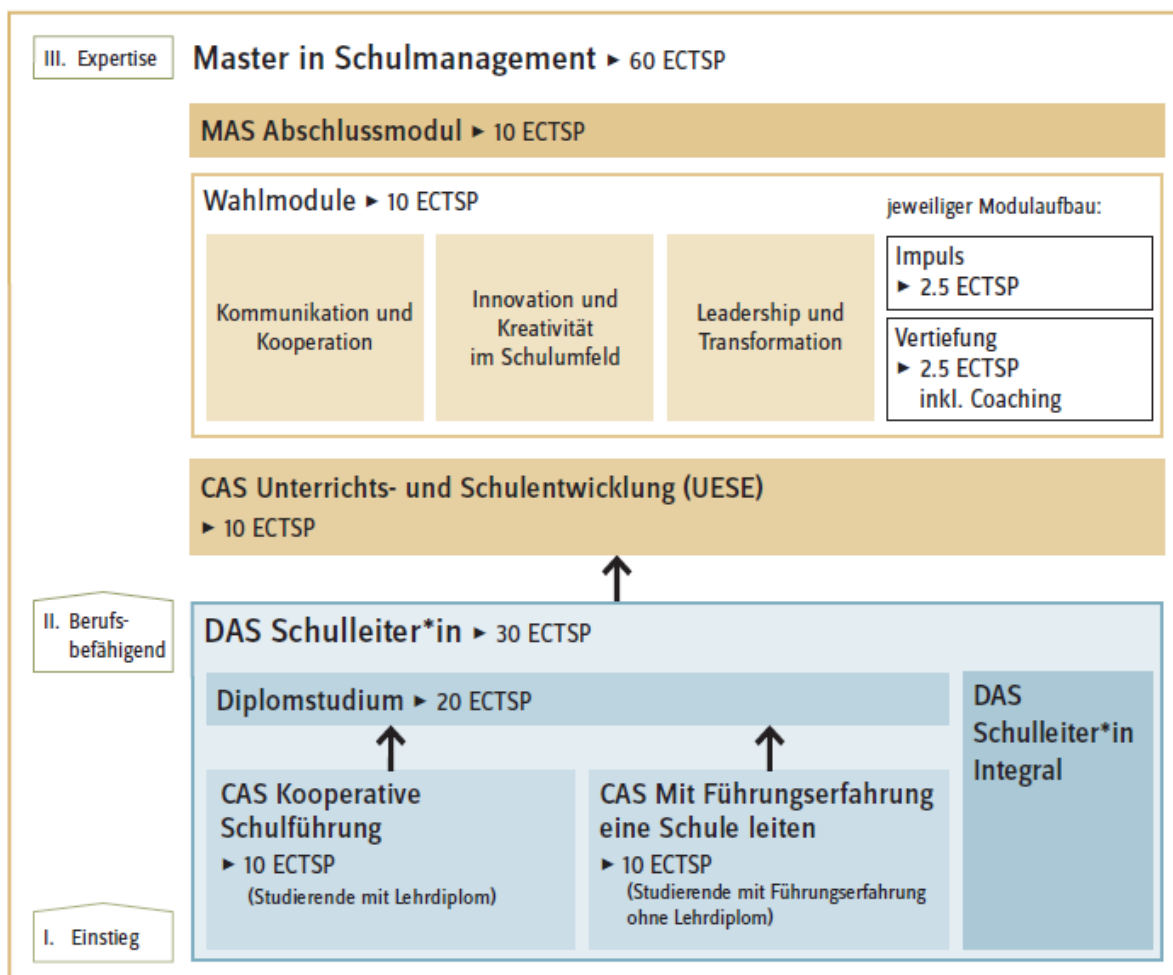


Abbildung: Aufbau des MAS «Schulmanagement»

## 8 Organisatorische Hinweise

### Kosten

<b>DAS Schulleiter*in Integral</b> (Einschreibengebühr)	CHF 14'300.- + CHF 350
--	---------------------------

### Kostenbeteiligung des Kantons

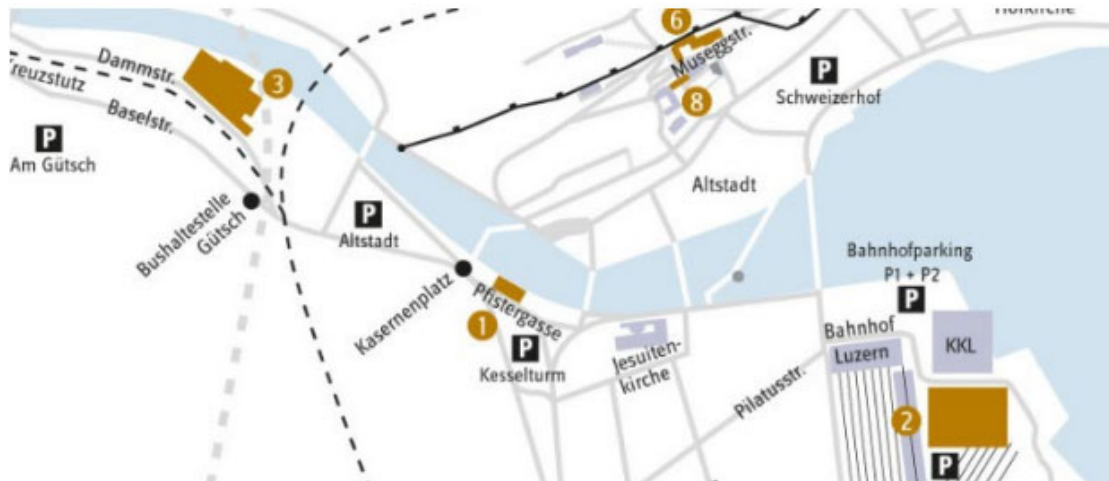
Für Schulleiter\*innen mit einer Anstellung beim Kanton Luzern übernimmt dieser 75% der Kosten für den Studiengang. Schulleiter\*innen mit einer Anstellung bei einem anderen Kanton, wenden sich für eine Kostenbeteiligung an die entsprechende

Dienststelle (Dienststelle Volksschulbildung, Amt für Volksschulen etc.).

### Veranstaltungsort und Kurszeiten

Alle Ausbildungssequenzen - mit Ausnahme der Sequenz 7 - die in Form von Präsenztagen erfolgen, werden in Luzern in den Räumlichkeiten der PH Luzern durchgeführt. Die Veranstaltungen finden an der Frohburgstrasse 3 oder an der Sentimatt 1 statt.

Die Kurse finden alle in den Schulferien des Kantons Luzern statt und dauern in der Regel von 8.30 bis 12.00 und von 13.30 bis 17.00 Uhr.



## 9 Anmelde- und Aufnahmeverfahren

### **Anmeldung und Anmeldebestätigung**

Anmeldeschluss ist ein Monat vor Beginn des Studiengangs. Die Anmeldungen werden fortlaufend bestätigt. Siehe [www.phlu.ch/weiterbildung](http://www.phlu.ch/weiterbildung).

### **Anrechnung von Vorleistungen**

Vorleistungen, die im Rahmen anderer Weiterbildungen erbracht wurden, können auf Gesuch hin (kostenpflichtig) geprüft werden. Informationen zu den Voraussetzungen und dem Prozessablauf finden sich auf dem Antragsformular zur Anerkennung von Vorleistungen auf der Homepage der Zusatzausbildung.

### **Durchführungsentscheid**

Sobald der Studiengang über eine ausreichende Anzahl Anmeldungen verfügt, informieren wir die Teilnehmenden darüber, dass der DAS zur Durchführung gelangen wird. Durchführungsentscheide werden in der Regel spätestens vier Wochen vor Beginn des DAS getroffen.

### **Kontakt**

Inhaltliche oder persönliche Fragen zum Studiengang können mit der Studiengangsleitung telefonisch, per Mail oder in einem Gespräch geklärt werden. Für organisatorische oder administrative Fragen ist Tanya Wiprächtiger zuständig.

Isabella Lussi Wolfisberg  
Studiengangsleitung  
Frohburgstrasse 3  
6002 Luzern  
Tel. 041 203 09 74  
[Isabella.lussi@phlu.ch](mailto:Isabella.lussi@phlu.ch)

Tanya Wiprächtiger  
Sachbearbeiterin  
Frohburgstrasse 3  
6002 Luzern  
Tel. 041 228 203 09 87  
[tanya.wipraechtiger@phlu.ch](mailto:tanya.wipraechtiger@phlu.ch)

## 10 Literaturverzeichnis

Buchen, H. & Rolff, H.G. (2006). *Professionswissen Schulleitung*. Landsberg: Beltz.

Glasl, F. (2005) Von der Dienstleistung zur professionellen Arbeit. In: Fasching, H. & Lange, R. (Hrsg.) *Sozialmanagen*. Bern: Haupt, S. 41 - 52.

Hattie, J. (2008). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge

Helmke, A. (2005). *Unterrichtsqualität erfassen, bewerten und verbessern*. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.

Koch, S. & Gräsel, C. (2004). Schulreformen und Neue Steuerung - Erziehungs- und verwaltungswissenschaftliche Perspektiven. In S. Koch & R. Fisch (Hrsg.), *Schulen für die Zukunft. Neue Steuerung im Bildungswesen*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Meyer, H. (2004). *Was ist guter Unterricht?* Berlin: Cornelsen.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall.

Senge, P. (1996). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.