

# **STUDIENPLAN**

**Institut für Weiterbildung und Medienbildung**

**Diploma of Advanced Studies PHBern in**

**Schulen leiten**

Genehmigt am 1. September 2021

PHBern, der Rektor

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Aufbau und Zielsetzung</b>	<b>2</b>
2.1	Aufbau	2
2.2	Zielsetzung	3
<b>3</b>	<b>Orientierungsrahmen der PHBern für Schulleitende</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Studienorganisation</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Studienleistungen</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>Abschlussmodul</b>	<b>6</b>
6.1	Abschlussarbeit	6
6.2	Abschlussprüfung	7
<b>7</b>	<b>Modul- und Studienabschluss</b>	<b>8</b>
<b>8</b>	<b>Modulkarten</b>	<b>9</b>
8.1	Pflichtmodule	9
8.2	Wahlmodule	13

# 1 Einleitung

Der Weiterbildungslehrgang Diploma of Advanced Studies (DAS) bildet in der allgemeinen Systematik der Weiterbildungslehrgänge die zweite Stufe. Dieser Studienplan gibt eine Übersicht über die Grundlagen, die Organisation sowie über den Aufbau und die Zielsetzung des DAS Schulen leiten und der in diesem Lehrgang zu erreichenden Kompetenzen. Alle im Nachstehenden zitierten Rechtsvorschriften beziehen sich auf das Studienreglement vom 14. Juni 2016 für die Weiterbildungslehrgänge für Lehrpersonen und Schulleitende (StudR WBL)<sup>1</sup>.

## 2 Aufbau und Zielsetzung

### 2.1 Aufbau

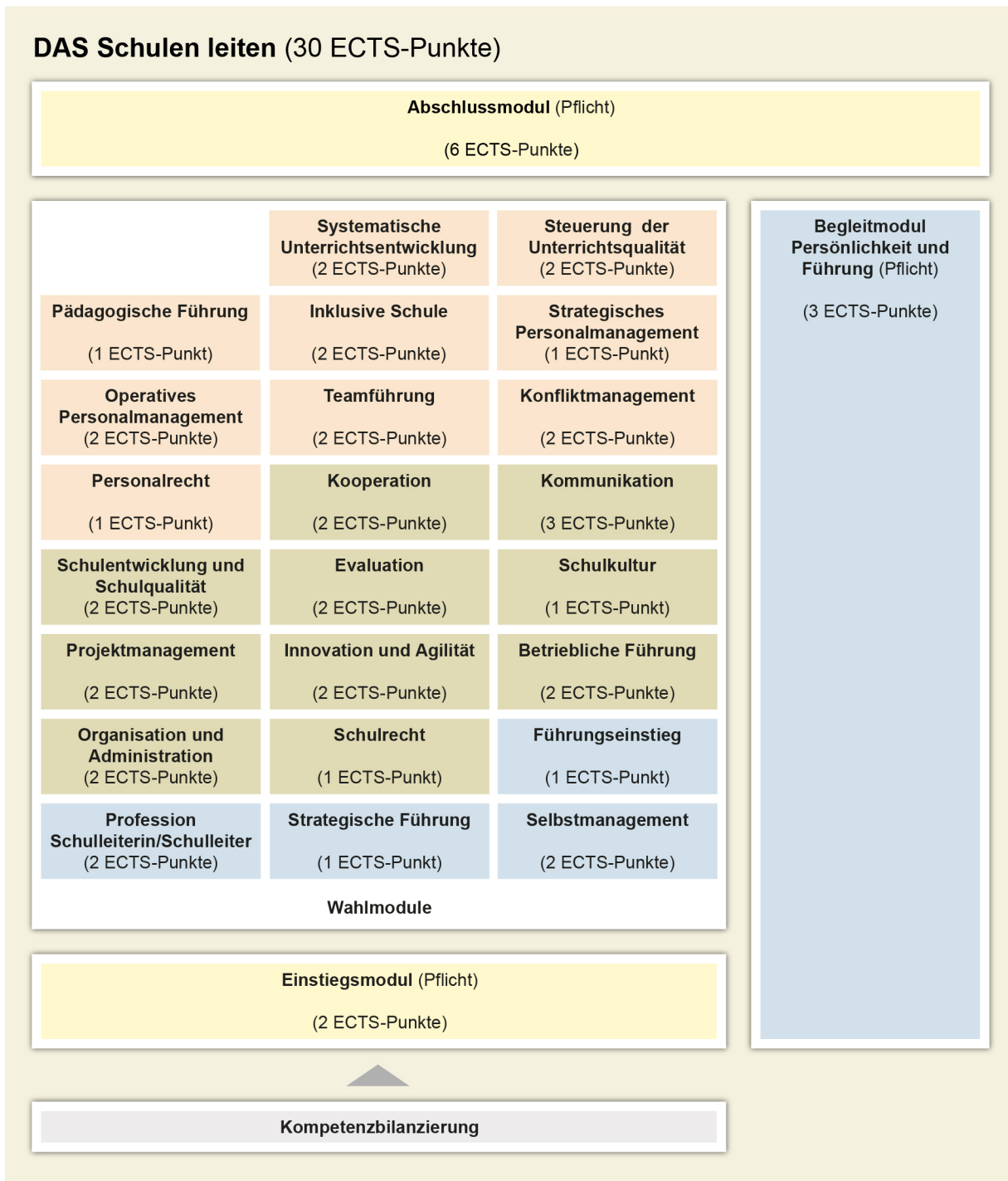
Der Lehrgang DAS Schulen leiten ist mit insgesamt 30 ECTS-Punkten dotiert, was einem Arbeitsaufwand von ca. 900 Stunden entspricht.

Er besteht aus einem Einstiegsmodul (2 ECTS-Punkte), einem Begleitmodul (3 ECTS-Punkte), mehreren Wahlmodulen (1–3 ECTS-Punkte) und einem Abschlussmodul (6 ECTS-Punkte). Wahlmodule müssen im Umfang von mindestens 19 ECTS-Punkten absolviert werden.

Der Lehrgang DAS Schulen leiten ermöglicht den Absolventinnen und Absolventen den Anschluss an den MAS Bildungsmanagement (unter Vorbehalt der entsprechenden Zulassungsbedingungen).

---

<sup>1</sup> Rechtssammlung der PHBern Ziff. 4.1 (abrufbar unter [www.phbern.ch/rechtssammlung](http://www.phbern.ch/rechtssammlung))



Aufbau DAS Schulen leiten (farbliche Zuordnung entspricht den Dimensionen des Orientierungsrahmens PHBern für Schulleitende [vgl. Kapitel 3])

## 2.2 Zielsetzung

Der Lehrgang DAS Schulen leiten qualifiziert für die strategische und operative Führung und Leitung von Bildungsinstitutionen, insbesondere der obligatorischen Schule oder der Sekundarstufe II.

### 3 Orientierungsrahmen der PHBern für Schulleitende

Der Orientierungsrahmen der PHBern für Schulleitende<sup>2</sup> knüpft an den Orientierungsrahmen der PHBern für Lehrpersonen<sup>3</sup> an und definiert Dimensionen und Handlungsfelder der Professionalisierung von Schulleitenden. Er ist für die PHBern handlungsleitend in der Aus- und Weiterbildung von Schulleitenden. Die Dimensionen und Handlungsfelder sowie die daraus abgeleiteten Modulkompetenzen sind in den jeweiligen Modulkarten festgehalten (vgl. Kapitel 8).

Tabelle 1: Dimensionen der Professionalität und Handlungsfelder von Schulleitenden<sup>4</sup>

Dimensionen	Handlungsfelder
Führung und Management	A Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsqualität
	B Pädagogische Führung
	C Personalmanagement
Schule als Organisation	D Kooperation und Kommunikation
	E Evaluation, Qualitätsentwicklung und Schulkultur
	F Innovation, Change Management und Agilität
	G Organisation und Administration, Finanzwesen, Infrastruktur und Technik
Profession Schulleiterin/Schulleiter	H Leadership
	I Selbstmanagement

<sup>2</sup> Vgl. Orientierungsrahmen der PHBern für Schulleitende (2021) ([abrufbar unter /das-schulen-leiten](#))

<sup>3</sup> Vgl. Orientierungsrahmen der PHBern, verabschiedet von der Schulleitung am 7. Februar 2012 (abrufbar unter [www.phbern.ch/orientierungsrahmen](http://www.phbern.ch/orientierungsrahmen))

<sup>4</sup> Vgl. Orientierungsrahmen der PHBern für Schulleitende (2021) ([abrufbar unter /das-schulen-leiten](#))

## 4 Studienorganisation

Die Studienorganisation ist in folgenden Artikeln des StudR WBL geregelt:

Thematik	Artikel
Stufensystem und Modularisierung	Art. 3
Zulassung und Immatrikulation	Art. 5–7
Anerkennung von Studienleistungen	Art. 44–46
Studiendauer	Art. 9 Abs. 1–3 und 5, Art. 10
Durchführung	Art. 12

### Zulassung ohne Lehrdiplom

Personen, die nicht über ein von der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) anerkanntes Lehrdiplom oder einen gleichwertigen Abschluss verfügen, können «sur dossier» zugelassen werden, wenn sie als Schulleiterin oder Schulleiter angestellt sind oder über einen Tertiärabschluss und mehrjährige Berufserfahrung verfügen.

### Kompetenzbilanzierung

Personen, die den gesamten Lehrgang absolvieren wollen, müssen vor der Anmeldung zum Lehrgang eine Kompetenzbilanzierung durchführen. Weitere Informationen finden sich auf der Internetseite des Instituts für Weiterbildung und Medienbildung ([www.phbern.ch/iwm](http://www.phbern.ch/iwm)).

## 5 Studienleistungen

Die zu erbringenden Studienleistungen sind in folgenden Artikeln des StudR WBL geregelt:

Thematik	Artikel
ECT-System sowie Studienaufwand und -umfang	Art. 17, Art. 18 Abs. 2
Präsenzregelung	Art. 18 Abs. 4, Art. 19
Leistungsnachweise im Allgemeinen	Art. 21–32

### Präsenzregelung

Die Präsenzpflcht von mindestens 80% besteht für alle Lehr-Lernveranstaltungen eines Moduls. Abwesenheiten müssen der Studienleiterin oder dem Studienleiter vorgängig gemeldet werden. Allfällige Kompensationsleistungen werden von der Studienleiterin oder dem Studienleiter festgelegt. Der Anteil der nicht besuchten Veranstaltungen pro Modul darf in keinem Fall über 40% liegen. Abwesenheiten, die nicht durch das Vorliegen wichtiger Gründe gerechtfertigt

sind, sowie Abwesenheiten, die den Anteil von 40% überschreiten, führen zum Ausschluss vom Lehrgang DAS Schulen leiten bzw. vom Modul.

### **Leistungsnachweise**

Leistungsnachweise sind in allen Modulen zu erbringen. Sie unterstützen die individuelle Verarbeitung der Modulinhalte. Jeder Leistungsnachweis wird anhand von Kriterien beurteilt, die den Studierenden vorgängig schriftlich bekanntgegeben werden.

### **Praxisfeld**

Für die Erbringung einiger Leistungsnachweise wird eine Tätigkeit in einem Praxisfeld empfohlen. Die Anforderungen an das Praxisfeld sind abhängig von den Teilkompetenzen der Module und werden in den jeweiligen Modulkarten ausgewiesen.

## **6 Abschlussmodul**

### **Zulassung zum Abschlussmodul**

Studierende sind zum Abschlussmodul zugelassen, sobald sie Wahlmodule im Umfang von mindestens 10 ECTS-Punkten erfolgreich abgeschlossen haben.

### **6.1 Abschlussarbeit**

Die Abschlussarbeit ist in folgenden Artikeln des StudR WBL geregelt:

<b>Thematik</b>	<b>Artikel</b>
Einordnung und Gegenstand	Art. 21 Abs. 2 und 3, Art. 33
Sprache, Form und Thema	Art. 22, Art. 34 Abs. 1, Art. 35
Gemeinschaftsarbeit	Art. 34 Abs. 2, Art. 37 Abs. 4
Betreuung und Bewertung	Art. 37, Art. 24
Selbständigkeitserklärung	Art. 38
Nichteinhalten des Abgabetermins	Art. 26
Mitteilung des Ergebnisses	Art. 29
Akteneinsicht und -vernichtung sowie Archivierung	Art. 30
Wiederholung bzw. Überarbeitung und Studienausschluss	Art. 31 Abs. 1, Abs. 2 Satz 1 und Abs. 5
Unredlichkeit	Art. 32

### **Ziele der Abschlussarbeit**

Mit der Abschlussarbeit sollen die Studierenden belegen, dass sie innerhalb einer vorgegebenen Frist ein berufsrelevantes Thema eigenständig und strukturiert bearbeiten, reflektieren und darstellen können.

### **Richtlinien für die Abschlussarbeit**

Die Vorgaben für die DAS-Abschlussarbeit werden in den Richtlinien präzisiert. Sie legen insbesondere die formalen und strukturellen Anforderungen sowie die Beurteilungskriterien fest.

### **Grundsatz der Lauterkeit der Wissenschaft**

Bei einem Verstoß gegen den Grundsatz der Lauterkeit der Wissenschaft wird die Abschlussarbeit mit der Note 2 bewertet. Eine Vorlage für die DAS-Abschlussarbeit (inkl. Selbstständigkeitserklärung) wird den Studierenden abgegeben.

### **Bewertung der Abschlussarbeit**

Grundlage für die Bewertung ist eine schriftliche Arbeit; in Absprache mit der Studienleiterin oder dem Studienleiter können auch ergänzende Materialien in nicht-schriftlicher Form eingereicht werden. Die Abschlussarbeit wird benotet.

## **6.2 Abschlussprüfung**

Die Abschlussprüfung ist in folgenden Artikeln des StudR WBL geregelt:

<b>Thematik</b>	<b>Artikel</b>
Einordnung, Sprache und Form	Art. 21 Abs. 2 und 3, Art. 22, Art. 39 Abs. 1
Gegenstand und Dauer	Art. 39 Abs. 2, Art. 41 Abs. 2
Zulassung	Art. 40
Gruppenprüfung	Art. 41 Abs. 1 und Abs. 2
Bewertung	Art. 42, Art. 24 Abs. 1, Art. 25 Abs. 1
Nichterscheinen	Art. 26
Beisitz und Protokoll	Art. 28
Mitteilung des Ergebnisses	Art. 29
Akteneinsicht und -vernichtung	Art. 30 Abs. 1 und 2
Wiederholung und Studienausschluss	Art. 31 Abs. 1, Abs. 2 Satz 1 und Abs. 5
Unredlichkeit	Art. 32



### **Ablauf der Abschlussprüfung**

Der Leitfaden für die DAS-Abschlussprüfung informiert über den Ablauf und die weiteren Rahmenbedingungen der Abschlussprüfung. Der Abschlussprüfung können Studierende des DAS Schulen leiten und weitere geladene Gäste beiwohnen.

### **Bewertung der Abschlussprüfung**

Die Abschlussprüfung wird mit den Prädikaten «erfüllt» bzw. «nicht erfüllt» bewertet.

## **7 Modul- und Studienabschluss**

Der Modul- und Studienabschluss ist in folgenden Artikeln des StudR WBL geregelt:

<b>Thematik</b>	<b>Artikel</b>
Modulbestätigungen	Art. 29 Abs. 1
Studienabschluss	Art. 4
Diplomierung	Art. 47 Abs. 1–3

### **Modulabschlussurkunde**

Die Modulbestätigung gilt als Modulabschlussurkunde.

## **8 Modulkarten**

### **8.1 Pflichtmodule**

## Einstiegsmodul

<b>übergreifend</b>

<b>Modultyp</b>	Pflichtmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Voraussetzung</b>	Kompetenzbilanzierung
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können die Grundlagen des Lehrgangs und dessen Arbeitsweisen erläutern.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- ein systemisches und ganzheitliches Verständnis von Schule aufbauen,
- verschiedene Führungsprinzipien und -stile erläutern und den eigenen Stil reflektieren,
- ihre führungsbezogenen Motive, Einstellungen und Handlungsmuster aufzeigen,
- die Aufgaben einer Schulleitung benennen und haben Kenntnisse über das Pflichtenheft und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) von Schulleitenden und
- Instrumente zur Dokumentation der beruflichen Weiterentwicklung anwenden.

## Begleitmodul H1 Persönlichkeit und Führung

Profession Schulleiterin/Schulleiter

H. Leadership

<b>Modultyp</b>	Pflichtmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	3 / 90
<b>Präsenzstunden</b>	36
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können persönlichkeitsbezogene Führungskompetenzen reflektieren und sichtbar machen.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- ihre führungsbezogenen Motive, Einstellungen und Handlungsmuster darlegen und reflektieren,
- die eigenen Stärken und Schwächen benennen und Strategien für den Umgang damit im Führungsalltag entwickeln,
- die Selbstführung in herausfordernden Situationen stärken,
- das persönliche Entscheidungsverhalten analysieren und Rückschlüsse für das Führungshandeln ziehen und
- Selbst- und Fremdwahrnehmung in Bezug auf die persönlichkeitsbezogenen Führungskompetenzen abgleichen und Schlüsse daraus ziehen.

## Abschlussmodul

übergreifend

<b>Modultyp</b>	Pflichtmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	6 / 180
<b>Präsenzstunden</b>	72
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Voraussetzung</b>	Wahlmodule im Umfang von 10 ECTS-Punkten erfolgreich abgeschlossen
<b>Leistungsnachweis</b>	Abschlussarbeit und Abschlussprüfung
<b>Beurteilungsform</b>	Note (Abschlussarbeit); erfüllt / nicht erfüllt (Abschlussprüfung)

### Kompetenz

Die Studierenden können eine selbstgewählte beruflich relevante Problemstellung selbstständig, datengestützt, interpretierend und reflektierend bearbeiten sowie die entsprechenden Ergebnisse präsentieren und diskutieren.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- eine für ihre berufliche Tätigkeit und für ihre Schule relevante und in die Thematik des Lehrgangs eingebettete Fragestellung formulieren,
- die Fragestellung korrekt und nachvollziehbar bearbeiten,
- die Bearbeitung der Fragestellung mindestens teilweise auf selbst erhobene Daten stützen,
- die Ergebnisse darstellen, interpretieren sowie diskutieren,
- ihre Abschlussarbeit einem Publikum präsentieren und in der anschließenden Diskussion Stellung zu wissenschaftlichen und praxisrelevanten Fragen nehmen.

## **8.2 Wahlmodule**

## A1 Systematische Unterrichtsentwicklung

### Führung und Management

#### A. Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsqualität

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe in der schulischen Unterrichtsentwicklung
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können die systematische Unterrichtsentwicklung planen und steuern.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- Prinzipien der unterrichtsbezogenen Führung reflektieren und für die Unterrichtsentwicklung nutzen,
- mittel- und langfristige Unterrichtsentwicklungsvorhaben planen und durch Massnahmen der Organisations- und Personalentwicklung stützen,
- Formen der unterrichtsbezogenen Kooperation, Reflexion und des systematischen Feedbacks initiieren, organisieren und steuern,
- Prozesse zur Erarbeitung von unterrichtsbezogenen Konzepten initiieren und steuern und
- schulinterne Weiterbildungen und Schulentwicklungstage planen, umsetzen und evaluieren.

## A2 Steuerung der Unterrichtsqualität

### Führung und Management

#### A. Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsqualität

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe in der schulischen Unterrichtsentwicklung
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können mit dem Kollegium ein gemeinsames Verständnis von Unterrichtsqualität erarbeiten und die Umsetzung begleiten und einfordern.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- im Kollegium ein gemeinsames Verständnis von Unterrichtsqualität auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse schaffen,
- Daten zur Unterrichtsqualität sammeln, dokumentieren, analysieren und Massnahmen ableiten,
- Unterrichtsbesuche durchführen, dokumentieren, auswerten und für die Unterrichts- und Personalentwicklung nutzen und
- die Einhaltung des Lehrplans sowie den Einsatz von Lehrmitteln und neuen Technologien begleiten und einfordern.



## B1 Pädagogische Führung

### Führung und Management

#### B. Pädagogische Führung

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	1 / 30
<b>Präsenzstunden</b>	12
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe in der pädagogischen Führung
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können übergeordnete pädagogische Anliegen und Themen aufgreifen und in die Schulentwicklung einbringen.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule erläutern,
- im Kollegium ein gemeinsames Verständnis in grundlegenden Fragestellungen zu Erziehung und Bildung schaffen und dokumentieren und
- mit dem Kollegium ein pädagogisches Konzept erarbeiten und umsetzen.

## B2 Inklusiv Schule

### Führung und Management

B. Pädagogische Führung

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe in der pädagogischen Führung
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können gleiche Bildungschancen für alle Lernenden schaffen.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- Diversität an Schulen identifizieren und im Hinblick auf eine inklusive Schule erfolgreich managen,
- Ursachen von Bildungsbenachteiligung erkennen und Handlungsspielräume zu deren Überwindung ausloten,
- schulisches Wohlbefinden der Lernenden analysieren und Massnahmen ableiten und
- schulergänzende Betreuungsangebote und Tagesschulkonzepte zur Unterstützung gleicher Bildungschancen nutzen.

## C1 Strategisches Personalmanagement

Führung und Management

C. Personalmanagement

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	1 / 30
<b>Präsenzstunden</b>	12
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt/nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können Personalmanagement strategisch gestalten.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- das Personalmanagement in einem Konzept festlegen, gestalten und weiterentwickeln,
- lang- und mittelfristige Personalbedarfsplanung ermitteln,
- Personalentwicklungsmassnahmen in Bezug auf die Schwerpunkte der Schulentwicklung steuern und evaluieren,
- Personalerhaltung systematisch gestalten,
- Pensenschwankungen, Urlaube, Weiterbildungen von Mitarbeitenden antizipieren, Massnahmen planen und umsetzen und
- die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden überwachen, Massnahmen planen.

## C2 Operatives Personalmanagement

Führung und Management

C. Personalmanagement

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können Lehrpersonen und andere Mitarbeitende operativ führen.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- die Prozesse der operativen Personalführung steuern,
- Personalführungsinstrumente anwenden,
- Lehrpersonen und andere Mitarbeitende auch unter Berücksichtigung von Aspekten des Gesundheitsmanagements situativ führen,
- Gesprächssituationen innerhalb der verschiedenen Personalführungsprozesse situativ gestalten und
- in Notfällen oder akuten Krisen Mitarbeitende gemäss Konzept führen.

## C3 Teamführung

### Führung und Management

#### C. Personalmanagement

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder laterale Führungsaufgabe
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können das Kollegium führen.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- Modelle der Gruppendynamik benennen und die Teamdynamik im Kollegium erkennen,
- Teamanalysen erstellen, Gruppenprozesse analysieren und Interventionen planen,
- Konflikte in Gruppen und Teams wahrnehmen, verstehen und bearbeiten,
- Teamarbeit wirksam gestalten und Teams erfolgreich führen und
- eigenes Führungshandeln in Bezug auf die Teamdynamik reflektieren.

## C4 Konfliktmanagement

Führung und Management

C. Personalmanagement

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können Konflikte wahrnehmen, verstehen und bearbeiten.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- Funktion und Wirkung von Konflikten verstehen,
- Problem- und Konfliktsituationen frühzeitig erkennen und lösungsorientiert eingreifen,
- in Konflikten Führung übernehmen und mit Hilfe deeskalierender Kommunikation eine Konfliktbewältigung aller Beteiligten ermöglichen,
- problembezogene, visionsgeleitete oder prozessfolgende Mediationsverfahren einsetzen und
- Methoden zur nachhaltigen Konfliktlösung anwenden.

## C5 Personalrecht

Führung und Management

C. Personalmanagement

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	1 / 30
<b>Präsenzstunden</b>	12
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können personalrechtliche Fragestellungen erkennen und einordnen.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- Grundlagen des Personalrechts darlegen,
- wesentliche personalrechtliche Vorgaben situationsbezogen interpretieren und umsetzen,
- Konflikte zwischen Mitarbeitenden und der Schule aus rechtlicher Sicht bearbeiten und
- datenschutz- und urheberrechtliche Vorgaben im personalrechtlichen Kontext umsetzen.

**Schule als Organisation**

D. Kooperation und Kommunikation

**D1 Kooperation**

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

**Kompetenz**

Die Studierenden können schulinterne und schulexterne Zusammenarbeit fördern.

**Teilkompetenzen**

Die Studierenden können

- Schule als lernende Organisation weiterentwickeln,
- sinnstiftende Zusammenarbeitsstrukturen mit geklärten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aufbauen,
- die «Innenarchitektur» einer Schule so gestalten, dass die Zusammenarbeit und Partizipation aller Beteiligten gefördert werden,
- Voraussetzungen für erfolgreiche multiprofessionelle Zusammenarbeit schaffen,
- die Zusammenarbeit mit den schulischen Kooperationspartnern aufbauen und pflegen und
- Werkzeuge, Strukturen und Prozesse des Wissensmanagements etablieren und weiterentwickeln.



Schule als Organisation

D. Kooperation und Kommunikation

**D2 Kommunikation**

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	3 / 90
<b>Präsenzstunden</b>	36
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe in der Kommunikation
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

**Kompetenz**

Die Studierenden können die interne und externe Kommunikation effizient und proaktiv gestalten.

**Teilkompetenzen**

Die Studierenden können

- Kommunikationsmodelle benennen und für ihre Führungsaufgabe gezielt nutzen,
- Kommunikations- sowie Informationskanäle für die interne und externe Kommunikation gezielt auswählen, initiieren und etablieren,
- die interne und externe Kommunikation im schulischen Kommunikationskonzept festlegen, gestalten, weiterentwickeln und periodisch überprüfen,
- Konflikte mit und zwischen den Anspruchsgruppen wahrnehmen, analysieren und bearbeiten,
- die Schule repräsentieren, kompetent vertreten und aktiv Öffentlichkeitsarbeit betreiben und
- die Wirkung der externen Kommunikation auf die interne Kommunikation reflektieren und umgekehrt.

## E1 Schulentwicklung und Schulqualität

### Schule als Organisation

E. Evaluation, Qualitätsentwicklung und Schulkultur

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe im Qualitätsmanagement
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können Schulqualität entwickeln und dokumentieren.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- ein Gesamtverständnis von Schulqualität und Schulentwicklung aufbauen und als Qualitätsmanagement in die Praxis umsetzen,
- im Rahmen des Qualitätsmanagements Schulentwicklungsprozesse systematisch planen und steuern,
- diese Praxis in einem Qualitätsmanagementkonzept festhalten und
- Schulqualität zuhanden der vorgesetzten Behörde sowie weiterer Anspruchsgruppen dokumentieren und Rechenschaft ablegen.

## E2 Evaluation

### Schule als Organisation

E. Evaluation, Qualitätsentwicklung und Schulkultur

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	12
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe im Zusammenhang mit einer Evaluation
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können Schulqualität evaluieren.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- Evaluation als wesentlichen Teil der Schul- und Qualitätsentwicklung erörtern,
- verschiedene Arten der Evaluation unterscheiden und ihren Aufwand und Nutzen für unterschiedliche Evaluationsvorhaben der Schule prüfen,
- eine Evaluation gemäss Evaluationskreislauf planen,
- geeignete Erhebungsmethoden und Messinstrumente für schulische Evaluationen einsetzen,
- Daten interpretieren, Handlungsfelder identifizieren, priorisieren und Massnahmen für die Schulentwicklung daraus ableiten und
- adressatengerechte Formen der Berichterstattung bei Evaluationen einsetzen

## E3 Schulkultur

### Schule als Organisation

#### E. Evaluation, Qualitätsentwicklung und Schulkultur

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	1 / 30
<b>Präsenzstunden</b>	12
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können eine entwicklungsförderliche Schulkultur etablieren.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- den Nutzen einer guten Schulkultur erläutern sowie die Wechselwirkungen von Strategie, Kultur und Struktur verstehen,
- Kultur und Klima in ihren unterschiedlichen Facetten an der eigenen Schule analysieren,
- Instrumente zur Weiterentwicklung der Schulkultur anwenden und
- die Erarbeitung und Etablierung gemeinsamer Normen und Werte fördern.

## F1 Projektmanagement

### Schule als Organisation

F. Innovation, Changemanagement und Agilität

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe in einer Projektleitung
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können Projekte planen, leiten und in die Schulorganisation einbetten.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- Projekte gemäss Phasenmodell planen und geeignete Instrumente des Projektmanagements einsetzen,
- einen Projektauftrag, welcher auch die dafür notwendigen Ressourcen aufzeigt, erarbeiten und vertreten,
- ein Projektbudget verwalten und kontrollieren,
- die Prinzipien der lateralen Führung in Projekten anwenden und
- ein Projekt in die Schulorganisation einbetten und die Rolle der Schulleitung darin klären.

**Schule als Organisation**

F. Innovation, Changemanagement und Agilität

**F2 Innovation und Agilität**

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion oder Aufgabe in einem Innovationsvorhaben
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

**Kompetenz**

Die Studierenden können Changeprozesse und Innovationen planen und die eigene Organisation agiler gestalten.

**Teilkompetenzen**

Die Studierenden können

- Veränderungen als Changeprozesse planen und mit Widerständen konstruktiv umgehen,
- eine förderliche Innovationskultur schaffen und Initiativen von Lehrpersonen systematisch fördern und bearbeiten,
- agile Arbeitsweisen und Prinzipien sowie Erfolgsfaktoren agil geführter Organisationen erläutern und
- den Einsatz agiler Arbeitsweisen an der eigenen Schule prüfen und gezielt nutzen.

## G1 Betriebliche Führung

### Schule als Organisation

G. Organisation und Administration, Finanzwesen, Infrastruktur und Technik

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können die betriebswirtschaftliche Führung der Schule planen und kontrollieren.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- die Zusammenhänge zwischen den drei Finanzakteuren Kanton, Gemeinde und Schule erläutern,
- schulinterne Prozesse im Hinblick auf Budget-, Klassen-, Pensenberechnung gestalten und weiterentwickeln,
- Grundlagen und Argumentarien für Budgetierungen erarbeiten und im Budgetierungsprozess der Gemeinde vertreten,
- Infrastrukturbedarf antizipieren, erfassen und vertreten,
- Verwendung der finanziellen Ressourcen gemäss Budget planen, überwachen und steuern und
- Abrechnungen und Kostenaufstellungen erstellen, Ressourceneinsatz legitimieren.

## G2 Organisation und Administration

### Schule als Organisation

G. Organisation und Administration, Finanzwesen, Infrastruktur und Technik

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können Organisation und Administration des ordentlichen Schulbetriebs leiten.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- betriebliche Strukturen und Prozesse unter Einbezug von Aspekten des Gesundheitsmanagements und der Nachhaltigkeit effizient gestalten,
- die Sammlung und Ablage sensibler Daten über Lernende und weiterer relevanter schulischer Dokumente regeln und weiterentwickeln,
- die Erarbeitung und Umsetzung eines ICT-Konzepts sicherstellen und periodisch das Konzept überprüfen,
- die Personaladministration organisieren und kontrollieren,
- schulorganisatorische Aufgaben koordinieren, ausführen oder delegieren und die Rahmenbedingungen gestalten und verantworten und
- administrative Sitzungen sowie Runde Tische organisieren, leiten und administrieren.



## G3 Schulrecht

### Schule als Organisation

G. Organisation und Administration, Finanzwesen, Infrastruktur und Technik

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	1 / 30
<b>Präsenzstunden</b>	12
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können schulrechtliche Fragestellungen erkennen und einordnen.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- Grundlagen des Schulrechts darlegen,
- schulrechtliche Vorgaben situationsbezogen interpretieren und umsetzen,
- Gesuche und Anträge bearbeiten,
- Konflikte zwischen Drittpersonen und der Schule aus rechtlicher Sicht bearbeiten und
- den Datenaustausch mit Dritten und Behörden rechtskonform gestalten.

Profession Schulleiterin/Schulleiter

## H2 Führungseinstieg

H. Leadership

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	1 / 30
<b>Präsenzstunden</b>	12
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können den Einstieg in eine neue Führungsfunktion aktiv gestalten.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- die Organisation der Übergabe bei einem Schulleitungswechsel mitgestalten,
- ein Führungsverständnis erarbeiten und die neue Führungsrolle situationsgerecht gestalten,
- die ersten Kontakte und Begegnungen mit dem neuen Kollegium planen und gestalten und
- die Einstiegsphase reflektieren, Handlungsfelder identifizieren und Massnahmen ableiten.

### H3 Profession Schulleiterin/ Schulleiter

Profession Schulleiterin/Schulleiter

H. Leadership

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

#### Kompetenz

Die Studierenden können den Beruf der Schulleiterin / des Schulleiters als Profession verstehen.

#### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- verschiedene Führungsprinzipien und -stile darlegen und den eigenen Stil bewusst pflegen,
- Grundsätze erfolgreicher Zusammenarbeit im Schulleitungsteam erörtern und Folgerungen für das eigene Führungsverhalten ableiten,
- sich der eigenen Rollen und der damit verbundenen Erwartungen bewusst sein und in Führungssituationen rollengerecht handeln,
- das eigene Führungsverständnis weiterentwickeln unter Berücksichtigung berufsethischer Grundsätze und
- ein berufliches Netzwerk aktiv aufbauen und pflegen.

Profession Schulleiterin/Schulleiter

## H4 Strategische Führung

H. Leadership

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	1 / 30
<b>Präsenzstunden</b>	12
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	Schulleitungsfunktion
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können die eigene Schule strategisch ausrichten.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- die eigene Schule im Bildungssystem verorten,
- aktuelle Entwicklungen im Bildungswesen antizipieren,
- Strategieprozesse initiieren, erarbeiten, implementieren und evaluieren,
- die Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen der Funktion Schulleitung reflektieren und
- die eigene Schule mithilfe von Leitbild und Schulprogramm steuern.

Profession Schulleiterin/Schulleiter

## I1 Selbstmanagement

I. Selbstmanagement

<b>Modultyp</b>	Wahlmodul
<b>ECTS-Punkte / Arbeitsstunden</b>	2 / 60
<b>Präsenzstunden</b>	24
<b>empfohlenes Praxisfeld</b>	kein spezifisches Praxisfeld
<b>Leistungsnachweis</b>	Besondere Arbeiten
<b>Beurteilungsform</b>	erfüllt / nicht erfüllt

### Kompetenz

Die Studierenden können eigene Ressourcen achtsam, effektiv und effizient einsetzen.

### Teilkompetenzen

Die Studierenden können

- das Bewusstsein für die eigene Gesundheit und Resilienz schärfen und einen achtsamen Umgang mit den persönlichen Ressourcen pflegen,
- mit Ambiguitäten, Komplexität und Dilemmata bewusst umgehen,
- Stress- und Belastungsfaktoren erkennen und mithilfe von Bewältigungsstrategien abbauen,
- das eigene Zeitmanagement und die eigenen Arbeitsmethoden analysieren und weiterentwickeln und
- die Prinzipien der Delegation erläutern und ressourcenorientiert anwenden.

## **PHBern**

Institut für Weiterbildung  
und Medienbildung

Weltstrasse 40

CH-3006 Bern

T +41 31 309 27 11

[info.iwm@phbern.ch](mailto:info.iwm@phbern.ch)

[www.phbern.ch](http://www.phbern.ch)

PHBern: für professionelles  
Handeln in Schule und Unterricht

