



Martin Wagner, Vorsitzender

Auf ein Wort

Reform der Reform – Schule erfolgreich gestalten

Sehr geehrte Kolleginnen
und Kollegen,
liebe Mitglieder,

im Januar baten wir Sie, sich an der Studie zur Gesundheit von Schulleitungen zu beteiligen. Etwa 240 Schulleitungen sind diesem Aufruf gefolgt. Jetzt liegen die Ergebnisse der Leuphana Universität Lüneburg für die Berliner Befragung vor, die wir in dieser Ausgabe vorstellen.

Außerdem setzen wir uns mit den Vorschlägen der Brunswicker-AG zur Reform der Sekundarschulen auseinander und stellen in unserer neuen Reihe „Schulen stellen sich vor“ beispielhaft zwei Sekundarschulen aus Reinickendorf vor, eine ehemalige Realschule und eine ehemalige Hauptschule, denen es auch ohne eigene gymnasiale Oberstufe gelingt, erfolgreich Schulentwicklung zu gestalten.

Von einem internationalen Erfahrungsaustausch erzählt der Bericht zum Besuch marokkanischer Schulleiter in Neukölln.

Am 13. Oktober laden wir Sie wieder zur Herbsttagung der Berliner Schulleitungen ein, diesmal zum Thema Personalmanagement. Den Hauptvortrag wird Maja Dammann halten, die das Referat Führungskräfte im Landesinstitut für Lehrerbildung in Hamburg leitet. Senatorin Scheeres ist ebenfalls eingeladen, mit uns über wachsende Belastungen der Schulleitungen und fehlende Ressourcen zu diskutieren.

Ich freue mich darauf, Sie auf der Herbsttagung zu begrüßen, gern auch mit befreundeten Teilnehmern.

Erholbare Sommerferien und einen guten Start ins neue Schuljahr wünscht Ihnen

Martin Wagner
Vorsitzender

Was macht die Attraktivität einer Oberschule aus?

Das Berliner Schulsystem zwischen Angebot und Nachfrage

Bereits fünf Jahre ist es her, dass mit der Schulstrukturreform das Berliner Schulsystem im Wesentlichen zweigliedrig wurde: Nach der Grundschulzeit können die Schülerinnen und Schüler auf ein Gymnasium oder eine Sekundarschule (ISS) wechseln bzw. an einer Gemeinschaftsschule (GemS) verbleiben. Die ISS/GemS sollen zu allen Schulabschlüssen führen und dabei, ebenso wie das Gymnasium, einen durchgängigen Weg zum Abitur ermöglichen. Dieser soll – im Unterschied zu den Gymnasien – in der Regel die 11. Jahrgangsstufe als Einführungsphase beibehalten und dadurch nach insgesamt 13 Jahren zum Abitur führen.

An den früheren Gesamtschulen wurden die bereits bestehenden gymnasialen Oberstufen (GO) beibehalten, einzelne Gemeinschaftsschulen durften eigene GO einrichten. ISS/GemS ohne GO am eigenen Standort schlossen verbindliche Kooperationsvereinbarungen mit Oberstufenzentren (OSZ) oder einer ISS/GemS mit GO

und ermöglichten damit ihren eigenen Schülerinnen und Schülern die Weiterführung der Schullaufbahn bis zum Abitur.

Die Anmeldezahlen für die 7. Klassen im Schuljahr 2015/16 belegen aber deutlich, dass es den Eltern nicht ausreicht, wenn eine Sekundarschule nur mittels einer Kooperation mit einem Oberstufenzentrum den Weg zum Abitur bietet. Die meisten Eltern wollen, dass ihr Kind von der siebten Klasse bis zum Abitur an einer Schule bleiben kann.

Insgesamt 80 Prozent der 2.150 an den ISS/GemS angemeldeten Schülerinnen und Schüler mit einer Gymnasialprognose verteilen sich auf die 39 ISS/GemS mit eigener GO, die übrigen 433 Anmeldungen auf insgesamt 83 ISS/GemS ohne eigene GO. Das entspricht einem Schnitt von nur fünf Schülern mit Gymnasialempfehlung pro Schule. Wen wundert es also, wenn angesichts solcher Anmeldezahlen bereits von einer Rückkehr zum dreigliedrigen Schulsystem

gesprochen wird, wobei die Sekundarschulen und Gemeinschaftsschulen ohne GO als „Restschulen“ wahrgenommen werden.

Mit Beginn des Schuljahres 2014/15 hat Bildungsministerin Sandra Scheeres eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die den Auftrag bekam, „Optimierungsvorschläge zur Einrichtung, Verteilung und Kooperation gymnasialer Oberstufen in Berlin zu erarbeiten“. Anfang Juni veröffentlichte die sog. Brunswicker-AG, die nach ihrem Leiter, dem ehemaligen Schulleiter der Sophie-Scholl-Schule in Schöneberg, benannt wurde, nun ihre Ergebnisse.

Die Arbeitsgruppe geht davon aus, dass neben einer demokratischen partizipativen (inklusive) Schulkultur eine gute leistungsheterogene Mischung der Schülerschaft zu einem besseren Lernklima und zu besseren Ergebnissen führt. Da die Zahl der GO nicht beliebig erweitert werden und nicht jede ISS/GemS ihre eigene GO erhalten kann, besteht der zentrale Vorschlag der Arbeitsgruppe darin, dass sich mehrere Sekundar- oder Gemeinschaftsschulen zu Verbänden zusammenschließen und eine gemeinsame Oberstufe aufbauen. Der Verbund soll nicht nur darin bestehen, dass die Schülerinnen und Schüler in der Kursphase gemischt werden. Vielmehr soll es schon im Vorfeld eine enge Zusammenarbeit in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Unterrichtsentwicklung geben.

Ausdrücklich geht es der Arbeitsgruppe nicht darum, erfolgreiche Kooperationen zu verdrängen, sondern Verbesserungen herauszuarbeiten, um andere Formen der Zusammenarbeit zu finden, die die ISS/GemS ohne GO attraktiver machen. Um die Schülerinnen und Schüler auf die Oberstufe vorzubereiten, sollen die Schulen die elfte Klasse am eigenen Standort anbieten können.

Das Kurssystem selbst – also die zwölfte und 13. Jahrgangsstufe, soll dann an einem dritten Standort untergebracht werden. Dadurch soll vermieden werden, dass es weiterhin Schulen „erster und zweiter Wahl“ gibt, also Schulen mit und ohne die Oberstufe im eigenen Haus.

Die Attraktivität und Leistungsfähigkeit der ISS/GemS, so betont die Arbeitsgruppe, hängt nicht allein von der Frage einer eigenen GO ab. Als entscheidende Rahmenbedingungen werden die Klassengrößen, die Deckung des Lehrerberarfs, die Wahrnehmung der Unterstützungsangebote bei der Umsetzung der Inklusion, die Unterrichtsqualität und die Lernkultur genannt. Dennoch wird die Arbeitsgruppe heftig von der Berufsschulleiterversammlung kritisiert. In einer Mitteilung heißt es: „Hier wird wieder ein akademischer Bildungsweg präferiert, der die berufliche Bildung erneut deklassiert und nicht zur Beseitigung des Fachkräftemangels beiträgt.“

Der IBS begrüßt zwar ausdrücklich die Bestrebung der Arbeitsgruppe, bislang wenig nachgefragte ISS/GemS in ihrer Attraktivität zu steigern, der Fokus sollte jedoch stärker auf die Profilbildung der jeweiligen Schule gerichtet sein. Angesichts hervorragender Berufsaussichten für die Schülerinnen und Schüler und einem sehr umfangreichen und qualifizierten Angebot durch die OSZ ergeben sich viele bislang noch ungenutzte Möglichkeiten.

Den Abschlussbericht der Brunswicker-AG finden Sie auf der Homepage des IBS.

Paul-Löbe-Schule

Integrierte Sekundarschule in Reinickendorf

Im Osten des grünen Bezirks Reinickendorf liegt die Paul-Löbe-Schule, eine Schule im sozial schwierigen Umfeld. Sie ist ausgezeichnet als „Schule ohne Rassismus – Schule mit Courage“, als Berliner „Klimaschule“ und hat sich bereits vielfach an Wettbewerben (u.a. „Starke Schule“, diverse Sportwettkämpfe) beteiligt. Das Hauptgebäude (Bj. 1907) – ein unter Denkmalschutz stehender wilhelminischer Altbau mit Aula – wird flankiert von einem 40 Jahre alten „Neubau“ mit Werkstätten, Fach- und Klassenräumen sowie von einem Pavillon, in dem Mensa, Freizeit- und Klassenräume untergebracht sind. Sportplätze, Sporthalle, Gymnastikhalle und Schulgarten ergänzen das Ensemble. Die Gebäude sind nicht barrierefrei.

Altbau der Paul-Löbe-Schule





Wahlpflichtunterricht Kunst

Im Zuge der Schulstrukturreform wurde die ehemalige Hauptschule zu einer Integrierten Sekundarschule im teilgebundenen Ganztags umgewandelt. Eine Veränderung der Schülerschaft findet zunehmend statt – im Jahr 2014 haben immerhin 40% die Schule mit MSA und 25% mit Gymnasialempfehlung verlassen.

Obwohl die Schule mit vielen Werkstätten (Holz, Metall, Elektro, Textil, Küche, Computer) hervorragend ausgestattet ist und über naturwissenschaftliche Fachräume verfügt, wurden diese Räume wie auch die Klassenräume nicht den Erfordernissen gesteigerter Klassenfrequenzen angepasst: In Räumen für ehemals 18 Schülerinnen und Schüler lernen jetzt bis zu 28. Der naturwissenschaftliche Unterricht findet daher ausschließlich in Teilungsgruppen statt, wodurch handlungsorientierter Unterricht mit Schülerexperimenten ermöglicht wird.

Das gemeinsame, ganzheitliche Lernen steht im Mittelpunkt unserer pädagogischen Arbeit. Dabei sind der individualisierte Unterricht, das soziale Lernen und die Förderung von Selbstständigkeit und Eigenverantwortung wichtige Bestandteile der integrativen Bildungs- und Erziehungsarbeit. Je nach Interessenlage der Schülerinnen und Schüler werden folgende Schwerpunkte u.a. im Wahlpflichtunterricht gesetzt:

- naturwissenschaftlich-ökologisch
- musisch-künstlerisch
- berufs- und abschlussorientiert

Neben der ersten Fremdsprache Englisch kann ab Klasse 9 Spanisch hinzugewählt werden. Interkulturelle Kompetenz wird u.a. durch unsere Schulpartnerschaften mit Kopenhagen und Malmö mit gegenseitigem Schulbesuch praktiziert. Der Unterricht in Klasse 7 und 8 findet binnendifferenziert statt, in Klasse 9 und

10 werden Mathematik und Englisch, das mit einer zusätzlichen Profil-Stunde verstärkt wird, in nach Leistung differenzierten Kursen unterrichtet.

Der Unterricht in Wirtschaft/Arbeit/Technik ist in Klasse 7 und 8 mit dem Durchlaufen der Werkstätten und in Klasse 9 und 10 mit Arbeit in Schülerfirmen organisiert. Im Schuljahr 2014/2015 gibt es 15 Schülerfirmen an unserer Schule:

- Pauls Bikestore (Fahrradwerkstatt)
- Cafeteria 2x
- Pauls Foto-Factory (Fotowerkstatt) 2x
- Event-Management
- „Wir für alle“
- Deko und Design
- Schülerbücherei
- Paper & Co (Schreibwaren, Recycling-Produkte)
- MaLa (Malerei und Fassadengestaltung)
- Shirts
- Abschlussball und Gesellschaftszertifikat
- Film- und Videodreh
- Pauls Skikeller (Skiaufbereitung und -verleih / Equipment für die jährlich stattfindende Skifahrt nach Saalbach-Hinterglemm)

Traditionell sind Schwerpunkte der Schule die Berufs- und jetzt auch Studienorientierung, Berufsberatung und das Duale Lernen, für die uns zahlreiche Kooperationspartner hilfreich zur Seite stehen. Wir arbeiten hier sowohl mit freien Trägern als auch mit Partnern der Wirtschaft zusammen. Durch insgesamt 3 Praktika können Interessen geweckt und vertieft werden und führen auch zu Ausbildungsverträgen.



Wir organisieren den Stundenplan nach einem 40-Minuten-Modell und „erwirtschaften“ so Unterstützungsangebote, die unseren Schülerinnen und Schülern zugutekommen. Sie können aus einer Vielzahl attraktiver Arbeitsgemeinschaften wählen (z.B. Töpfern, Seidenmalerei, Musikproduktion, Video, Trommeln, Kanu, Tennis, Skilauf, Fußball, Fitness, Kochen, Computer u.v.m.) oder nehmen an Förderkursen für Englisch und Mathe zur Vorbereitung für den MSA teil. Lernschwächere Schülerinnen und Schüler werden durch Tandem-Lehrkräfte im Unterricht unterstützt oder erhalten gesonderte Förderangebote.

Mit Mitteln aus dem Bonusprogramm (wir sind eine 50T€-Schule) haben wir u.a. die Schulsozialarbeit verstärkt, die Schülerbücherei besser ausgestattet und die Möglichkeit geschaffen, mit

mobilen Laptop-Wagen Recherchen oder Präsentationen durchzuführen und den Unterricht vielfältig zu unterstützen.

Eine feste Größe ist die seit 2006 fest verankerte Schulsozialarbeit – mittlerweile haben wir ein Team aus 6 Schulsozialarbeitern, von denen zwei eine familientherapeutische Ausbildung haben und durch Familienberatung kurzfristige und niederschwellige Angebote unterbreiten können. Sie planen die Durchführung einer Kennenlernwoche für unsere neuen 7-Klässler, organisieren Willkommensfeste für unsere 2 Klassen für Neuzugänge ohne Deutschkenntnisse, führen gemeinsam mit den Klassenlehrkräften Stunden zum sozialen Lernen oder zum Klassenrat durch, sind Ansprechpartner für Eltern, Schülerschaft, und Kollegium und nehmen gemeinsam mit Klassen an Demokratie-Projekten (Jugend-Jury) teil. Durch intensive Vernetzung im Sozialraum und Beitragen im „Eulenblog“ ist die Schule im Kiez gut vernetzt. Beiträge siehe auch: <http://eulenblog.com/tag/paul-loebe-oberschule/>

Traditionell wird seit den 80er Jahren an der Paul-Löbe-Schule der gemeinsame Unterricht von Schülerinnen und Schülern mit sonderpädagogischem Förderbedarf und Regelschülern praktiziert. Die gute und gelingende Integrationsarbeit für die Schwerpunkte „Lernen“, „emotional-soziale Entwicklung“, „Sprache“ und „körperlich-motorische Entwicklung“ hat die Paul-Löbe-Schule zu einer übernachgefragten Schule im Integrationsbereich gemacht. Seit 2010 werden Schülerinnen und Schüler mit Autismus-Spektrums-Störung in geringfügig abgesenkten (und durch die Schule selbst finanzierten) Regelklassen mit 20 Schülerinnen und Schülern unterrichtet und erfolgreich zum Abschluss geführt. In jedem Jahrgang gibt es eine solche Klasse, die jeweils für 2-3 Schülerinnen und Schüler mit ASS Plätze vorhält.

Die gelingende Integration basiert auf einem breit fortgebildeten Kollegium, dem in der Schule gepflegten sozialen Miteinander und der Akzeptanz unterschiedlicher (und auch behinderungsspezifischer) Bedürfnisse: Wir akzeptieren die Verschiedenheit und wollen keine Schülerin und keinen Schüler zurücklassen. So gelingt eine

gute Entwicklung sozialer Kompetenzen Aller. Aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre haben wir uns beworben, Autismus-Schwerpunkt-Schule zu werden und bieten erstmals ab dem Schuljahr 2015/2016 zusätzlich eine jahrgangsübergreifende Autismus-Klein-klasse (Kl. 7-10) mit 6 Plätzen an, in der Schülerinnen und Schüler temporär mit dem Ziel der Rückführung in Regelklassen beschult werden. Trotz senatsseitig vorliegender Konzeptpapiere hierzu und klar formulierter Gelingensbedingungen hinsichtlich räumlicher, sächlicher und vor allem personeller Ausstattung werden unsere Bemühungen auf dem Weg zur Inklusion kaum unterstützt.

Umso wichtiger ist die gegenseitige Stärkung durch Teamarbeit. Die Klassen werden durch jeweils 2 Klassenlehrkräfte geführt und unsere 57 Lehrkräfte arbeiten in unterschiedlichen Teams zusammen. Eine Vielzahl von Stunden findet in „Doppelsteckung“ statt, die sowohl den Förder- und Förderbedürfnissen der Schülerschaft als auch der Möglichkeit des kollegialen Austauschs und der gegenseitigen Hospitation/Fortbildung dienen.

Leider ist aktuell durch die Unterscheidung zwischen Integrierten Sekundarschulen mit eigener Oberstufe und solchen ohne eigene Oberstufe die ursprünglich intendierte Zweigliedrigkeit längst nicht umgesetzt. Schulen ohne eigene Oberstufe werden von der Bevölkerung weniger gewählt und werden zu neuen „Restschulen“. Perspektivisch möchten wir daher mit dem Friedrich-Engels-Gymnasium, das sich in unmittelbarer Nachbarschaft befindet, mittels einer „Aufbau“-Klasse ein Modell zur Kooperation entwickeln, das für beide Schultypen gewinnbringend sein wird.

Elke Rimpau · Schulleiterin

Adresse: Lindauer Allee 23-25, 13407 Berlin
Tel: 495 70 26, Fax: 498 75 423

eMail: paul-loebe-schule@gmx.de
Web: www.paul-loebe-schule.de

Leitung: Elke Rimpau (Schulleiterin),
Jacqueline Höft-Siemsen (Stellvertreterin)

Eine Kündigung mit Charme

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

nach insgesamt 43 Jahren Schuldienst, davon sieben sehr interessanten Jahren als Schulleiter, werde ich zum Ende dieses Schuljahres in Ruhestand gehen.

Deshalb kündigt ich meine Mitgliedschaft im IBS zum nächstmöglichen Termin.

Ich möchte nicht versäumen zu erwähnen, dass mir die Schulungen und Tagungen des IBS bei der täglichen Arbeit und der Entwicklung der Schulen sehr geholfen haben.

Mit freundlichen Grüßen ...

Gustav-Freytag-Schule

Integrierte Sekundarschule (ISS) in Reinickendorf

„Gewinner des Wettbewerbs Oper sucht Klasse“ leuchtete mir als Schlagzeile auf der Homepage der Gustav-Freytag-Schule (GFS) entgegen, als ich mich im Juni 2014 auf meine Vorstellung als Bewerber für die Schulleitung in der Schulkonferenz der GFS vorbereitete. Ein faszinierendes Projekt zwischen der Komischen Oper und ausgewählten Berliner Schulen, welches ich schnell persönlich kennenlernen durfte. Denn am 22.08.2014 konnte ich mich als zukünftiger Schulleiter der GFS in der ersten Gesamtkonferenz meinem neuen Kollegium vorstellen.

Schon in der Vorbereitung der Beiträge zum Auftritt unserer Schüler merkte man ihnen die Spannung und Aufregung an. Die engagierten KollegInnen des Fachbereiches Musik & Theater waren aufgeregt und standen unter einem gewissen Erfolgsdruck, auch in diesem Jahr wieder eine gute Platzierung in dem Wettbewerb zu erreichen. Nicht ohne Stolz konnte sich die Gustav-Freytag-Schule dann im Januar 2015 zum zweiten Mal als Sieger feiern.

Das musische Profil der Gustav-Freytag-Schule wird durch die erhöhte Stundenzahl des Profilkurses gefördert und in der Tanz-AG, der Gitarren-AG, der Schlagzeug-AG, der Klavier-AG, dem Chor und der erfolgreichen Schulband gelebt. Das Weihnachtskonzert, der Talenteabend, unsere Musicals auführungen und unser Sommerevent auf der großen Bühne der modernen und



Gustav-Freytag-Schule

architektonisch beeindruckenden Mensa sind wesentliche Höhepunkte des Schuljahres und werden von SchülerInnen, Eltern und Lehrerschaft begeistert besucht.

Viele schulinterne Sportwettkämpfe wie das Volleyballturnier oder die Handball-, Basketball- und Fußballturniere fordern und fördern den Teamgeist unserer SchülerInnen. Auch unser Leitgedanke, eine Schule ohne Gewalt mit einer friedlichen Lernatmosphäre zu sein, wird durch die Akzeptanz von Regeln im Sport gestärkt. Im Badminton konnten wir uns auch über die schulinternen Wettkämpfe hinaus an Rundenspielen beteiligen.

Wettbewerb „Oper sucht Klasse“



Musikband der Gustav-Freytag-Schule



Nach den sportlichen Höchstleistungen unserer SchülerInnen, aber auch in jeder Hofpause und nach dem Unterricht steht unsere durch eine engagierte Mutter betriebene Cafeteria für ein gesundes und abwechslungsreiches Erfrischungsangebot zur Verfügung. Neben herzhaft belegten Vollkornbrötchen und Laugenstangen befinden sich auch kleine Kuchen und diverse gesunde Getränke im Angebot. Darüber hinaus engagiert sich der Förderverein der Gustav-Freytag-Schule bei schulischen Events durch Kuchen- und Getränkeangebote.

Leider gibt es aufgrund der geringen Nachfrage derzeit kein warmes Mittagessen an der GFS. Doch hier arbeitet eine Essen-

kommission aus SchülerInnen, Eltern und Lehrern an einer Möglichkeit, dieses Problem zu lösen und zukünftig zumindest kleinere warme Speisen anbieten zu können.

Die GFS ist Bestandteil des sozialen Lebens von Reinickendorf-Ost. So beteiligten wir uns aktiv am 11. Kiezfest am Schärersee und der Eröffnung der Reinickendorfer Lichtergalerie, einer künstlerischen Aktion im Zeichen des Willkommens und der Hoffnung für die Bewohner der Reinickendorfer Flüchtlingswohnheime.

Die Partnerschaft unserer Schule mit dem Ort Lidice in Tschechien hat eine viele Jahre währende Tradition. Auch in diesem Jahr findet eine Begegnung von SchülerInnen der GFS mit Zeitzeugen der Gräueltaten der Nazizeit in Lidice statt. Zum Gedenken der an diesem Ort getöteten Menschen betreuen wir seit Jahren das Rosenbeet am Rathaus Reinickendorf.

Für die SchülerInnen mit fremdsprachlichen Neigungen bieten wir Französisch als zweite Fremdsprache an. Den Französischkursunterricht haben wir durch eine zusätzliche Profilstunde erweitert. Jedes Jahr nehmen unsere SchülerInnen an den DELF-Sprachprüfungen teil. Die zweite Fremdsprache ermöglicht unseren SchülerInnen auch den leichteren Übergang in die weiterführenden Schulen zur Erlangung des Abiturs. In den vergangenen Jahren lag der Prozentsatz der SchülerInnen mit gymnasialer Empfehlung an der GFS bei 39%.

Seit 2015 lernen in einer Deutschlernklasse unbegleitete Flüchtlinge aus verschiedenen Teilen der Welt an der GFS erste Worte der



Gedenken an die Opfer der Nationalsozialisten

deutschen Sprache. Durch eine ausgeprägte Willkommenskultur und die pädagogische und fachliche Kompetenz der für diese Lerngruppe gewonnenen Lehrerin fiel es den oft traumatisierten jungen Menschen leicht, an unserer Schule anzukommen und in einer freundlichen Lernatmosphäre erste Schritte mithilfe der neuen Sprache in einem noch unbekanntem Land zu gehen.

Unser grüner Schulhof lädt zu ruhiger Entspannung oder mit seinen Tischtennisplatten zur aktiven Pausengestaltung ein. Der Schulteich ist nicht nur den BiologielehrerInnen eine Quelle für Anschauungsobjekte, auch Schülergruppen nutzen ihn für Aktionen in den Projekttagen.

Wer jetzt denkt: „Oh, Schule mit heiler Welt“, dem muss gesagt werden, dass es so nicht ist. Auch die Gustav-Freytag-Schule ist eine Bonus-Programm-Schule im sozialen Brennpunkt, mit einem Anteil von SuS nicht-deutscher Herkunftssprache von rund 80%, mit Kindern und Jugendlichen aus bildungsfernen Familien, mit jungen Menschen, die Schule oft mehr als Ort der sozialen Beziehungspflege denn als Lernort nutzen, und Integrationsschülern mit ihren mannigfaltigen Handicaps, Eigenarten und Besonderheiten.

Diese starke Bandbreite an Fertigkeiten und Fähigkeiten der Schülerpersönlichkeiten stellt alle LehrerInnen vor große Herausforderungen. Das ursprüngliche Konzept der Integrierten Sekundarschule ist zunehmend schwieriger umzusetzen, da eine Differenzierung, die dem persönlichen Leistungsniveau des jewei-

ligen Lernalters gerecht wird, von einer Lehrkraft im Verhältnis zu 26 SchülerInnen nicht zu leisten ist. Weiterhin stellt der Umgang mit zunehmenden Unterrichtsstörungen durch mannigfaltige Verhaltensauffälligkeiten die KollegInnen vor teilweise unlösbare Probleme. Die steigende Zunahme von Klassenkonferenzen und Schulhilfekonferenzen, in denen Hilfsmaßnahmen für diese SuS besprochen und geplant werden, erweitert den ohnehin schon sehr hohen organisatorischen und zeitlichen Aufwand der KollegInnen.

Das Kollegium der Gustav-Freytag-Schule meistert die gestiegenen Anforderungen an den Lehrerberuf noch und zeigt Innovation und Engagement für SchülerInnen und Schule. Doch der Unmut im Kollegium wächst zunehmend.

Hendrik Nitsch · Schulleiter

Adresse: Breikopfstraße 66-80, 13409 Berlin
Tel: 495 80 31, Fax: 498 73 287

eMail: gustav.freytag.schule@gmail.com
Web: www.gustav-freytag-schule.de

Leitung: Herr Nitsch (Schulleiter),
Frau Schwarz (Stellvertreterin)

Traum- oder Horrorjob?

Zum Belastungs- und Gesundheitsgeschehen von Schulleitungen in Berlin - Kevin Dadaczynski

Trotz ihrer Bedeutung stellen Schulleitungen in der Gesundheitsförderung und Prävention bislang keine eigene Zielgruppe dar. Aufgrund mangelnder Erkenntnisse führt die Leuphana Universität Lüneburg derzeit in verschiedenen Bundesländern eine Studie durch, in der u.a. der Frage der Schulleitungsgesundheit gezielt nachgegangen wird. Erste Ergebnisse für das Bundesland Berlin werden im Folgenden vorgestellt.

Schulleitungsgesundheit (k)ein relevantes Thema?

Auch wenn in der aktuellen pädagogischen Diskussion die Bedeutung der Lehrperson für den individuellen Lernerfolg betont wird (Hattie, 2013), dürfte niemand ernsthaft bezweifeln, dass die Schulleitung einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg und die Qualität einer Schule ausübt. So weisen die Befunde der Schulqualitäts- und Schulwirksamkeitsforschung darauf hin, dass eine als gut eingeschätzte

Schule auch über eine fähige Schulleitung verfügt. Die Entwicklung der letzten Jahre dürfte diesen Zusammenhang deutlich verstärkt haben, denn angesichts einer zunehmenden Eigenverantwortung von Schule ist auch das Aufgabenspektrum der Schulleitung deutlich breiter geworden. Entgegen einer klar definierten Schulleitungsrolle muss nach Huber (2007) von einem bunten Patchwork gesprochen werden, also einem komplexen Spektrum unterschiedlicher Aufgabenbereiche innerhalb und außerhalb der Schule. Angesichts dieser Aufgaben- und Rollenvielfalt ist es wenig überraschend, dass Huber

Schulleitungen als „multifunktionale Wunderwesen“ bezeichnet. Diese Entwicklung ist mit Blick auf die Gesundheit von hoher Relevanz, da hohe Arbeitsanforderungen und -belastungen die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Probleme erhöhen, dies insbesondere dann, wenn diesen unzureichende Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen gegenüberstehen. Mit Blick auf die aktuelle Forschung fällt jedoch auf, dass im deutschsprachigen Raum kaum Daten zur Gesundheit von Schulleitungen vorliegen bzw. erst in jüngster Vergangenheit zunehmendes Interesse an Fragen des Belastungs- und Gesundheitsgeschehens dieser Berufsgruppe besteht. Diese Zurückhaltung überrascht, denn wie die betriebliche Gesundheitsförderung zurecht betont, ist Gesundheit nicht nur für jeden Einzelnen ein wesentliches Gut, sondern stellt auch eine wesentliche Voraussetzung für berufliche Leistungsfähigkeit und somit letztlich für den Erfolg und die Qualität von Schule dar.

Studie zur Gesundheit von Schulleitungen

Seit Ende 2012 führt das Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg ein bundeslandübergreifendes Untersuchungsvorhaben durch, welches einerseits die Arbeits- und Gesundheitssituation von Schulleitungen und andererseits die Rolle dieser Berufsgruppe in der schulischen Gesundheitsförderung in den Blick nimmt. Beginnend in Nordrhein-Westfalen (2012/2013) wurde die Studie bislang in Berlin, Schleswig-Holstein sowie in Niedersachsen in onlinegestützter Form umgesetzt. Die Umsetzung der Berliner Schulleitungsstudie erfolgte in Kooperation mit dem Interessenverband Berliner Schulleitungen e.V. von Januar bis Februar 2015. Insgesamt haben sich etwa 240 Schulleitungen an der Studie beteiligt, wobei Schulleiterinnen mit 54% und Grundschulleitungen mit 43% überrepräsentiert sind (Tab. 1). Im Folgenden werden ausgesuchte Ergebnisse zur Belastungs- und Gesundheitssituation vorgestellt.

Stichprobe		Anzahl	Prozent
Geschlecht	Weiblich	128	54
	Männlich	109	46
Alter	Bis 45 Jahre	12	5
	46 bis 55 Jahre	102	43
	45 bis 65 Jahre	66	28
	Älter als 60 Jahre	57	24
Schulform	Grundschule	102	43
	Integrierte Sekundarschule	33	14
	Gemeinschaftsschule	13	5
	Förderzentrum	19	8
	Berufsbildende Schule	30	13
	Sonstige	5	2

Tab. 1: Charakteristika der Stichprobe

Arbeitsmenge als zentrale Belastungsquelle

Arbeitsbedingte Belastungen wurden in dieser Studie mit Hilfe von neun Items erfasst, welche auf einer vierstufigen Antwortskala (nicht belastend bis sehr belastend) bewertet werden konnten. Wie in Abbildung 1 dargestellt, findet sich hinsichtlich der Arbeitsmenge die höchste wahrgenommene Belastung. Mehr als 75% der befragten Schulleitungen fühlen sich hierdurch belastet oder sehr belastet. Dicht dahinter sind Verordnungen des Schulministeriums (der Senatsschulverwaltung) und der Schulaufsicht sowie administrative Tätigkeiten, von denen sich 70% und 60% der Befragten (sehr) belastet fühlen.



Abb. 1: Arbeitsbedingte Belastungen von Berliner Schulleitungen (n=230 – 237), angegeben sind die Mittelwerte (höhere Werte (max. 4) sprechen für eine höhere Belastungswahrnehmung)

Demgegenüber geht von der eigenen Unterrichtstätigkeit sowie der Zusammenarbeit im Kollegium das geringste Belastungspotential aus, lediglich 12 bzw. 8% fühlen sich hierdurch stark oder sehr stark belastet.

Hohe Belastungen, aber teilweise auch hohe Ressourcen

Wie bereits in der Einleitung verdeutlicht, weisen die Erkenntnisse und Theorien im Querschnittsfeld Arbeit und Gesundheit darauf hin, dass Belastungen insbesondere dann die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Probleme erhöhen, wenn diesen nicht ausreichend Handlungs- und Bewältigungsmöglichkeiten gegenüberstehen. Im Rahmen der Berliner Schulleitungsstudie wurden verschiedene Ressourcenbereiche genauer unter die Lupe genommen, u.a.: (1) Handlungsspielraum, (2) Ressourcenverfügbarkeit sowie (3) die berufliche Selbstwirksamkeit. Während die berufliche Selbstwirksamkeit erfasst, inwiefern die Befragten subjektiv der Meinung sind, über die für die Bewältigung beruflicher

Anforderungen benötigten Kompetenzen zu verfügen, bezieht sich der Handlungsspielraum auf die Einschätzung der Freiheitsgrade bzgl. der eigenen Arbeits- und Entscheidungsgestaltung (z.B. selbstständige Planung, eigenbestimmte Umsetzung von Arbeitsaufgaben). Die Kategorie Ressourcenverfügbarkeit umfasst verschiedene Aspekte, die die erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben begünstigen (z.B. Zugang zu Informationen). Die Bewertung erfolgte jeweils auf einer fünfstufigen Antwortskala (trifft überhaupt nicht zu bis trifft völlig zu), wobei höhere Mittelwerte für eine höhere Ausprägung der jeweiligen Ressource sprechen. Die Ergebnisse zeigen, dass Berliner Schulleitungen im Durchschnitt ein hohes Zutrauen in die eigenen beruflichen Kompetenzen

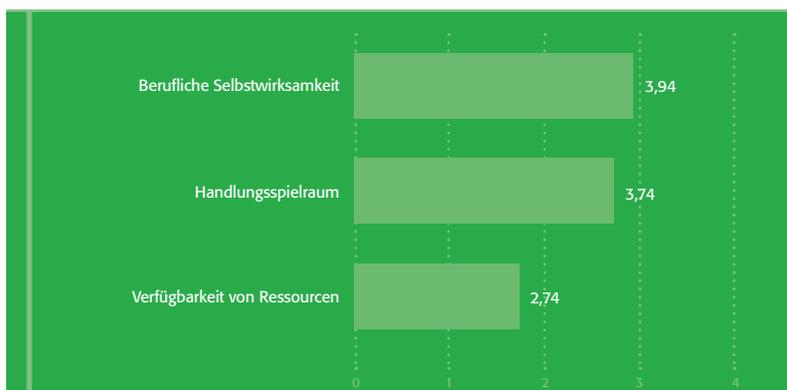


Abb. 2: Arbeitsbezogene Ressourcen von Berliner Schulleitungen (n=213 – 236), angegeben sind die Mittelwerte (höhere Werte (max. 5) sprechen für eine höhere Ressourcenwahrnehmung)

aufweisen und dies unabhängig von der Schulform und dem Geschlecht (Abb. 2) Auch der Handlungsspielraum wird mit einem Mittelwert von M=3,7 über alle Befragten hinweg positiv bewertet, während die Verfügbarkeit von Ressourcen deutlich geringer ausgeprägt ist. Im Schulformvergleich schätzen Leitungen aus Gemeinschaftsschulen (n=13) im Vergleich zu den Leitungen aus allen anderen Schulen ihre Ressourcen am geringsten ein.

Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

Nach ihrem allgemeinen Gesundheitszustand befragt, bewertet die Mehrheit der Befragten diesen als ausgezeichnet bis gut, während etwas mehr als ein Fünftel diesen als weniger gut und schlecht angibt. Weiterhin wurden die Befragten gebeten, einzuschätzen, ob sie den Beruf der Schulleitung auf Basis ihrer Kraft und Gesundheit bis zum Erreichen des Pensionsalters ausführen können. Nur etwas mehr als ein Drittel der Schulleitungen kann dies klar bejahen, während sich 43% unsicher sind und weitere 20% dies verneinen (siehe Abb. 3). Dabei sind Männer im Vergleich zu Frauen in

ihrer Einschätzung deutlich negativer: 25% der Schulleiter glauben nicht, dass ihre Kraft und Gesundheit ausreicht, während dies nur für 16% der Schulleiterinnen gilt. Ein ähnlicher Trend findet sich bei Leitungen von inklusiv tätigen Schulen, welche im Vergleich zu den nicht inklusiven Schulen häufiger angeben, ihren Beruf nicht bis zum Erreichen des Pensionsalters ausführen zu können (21,4% versus 18,3%).

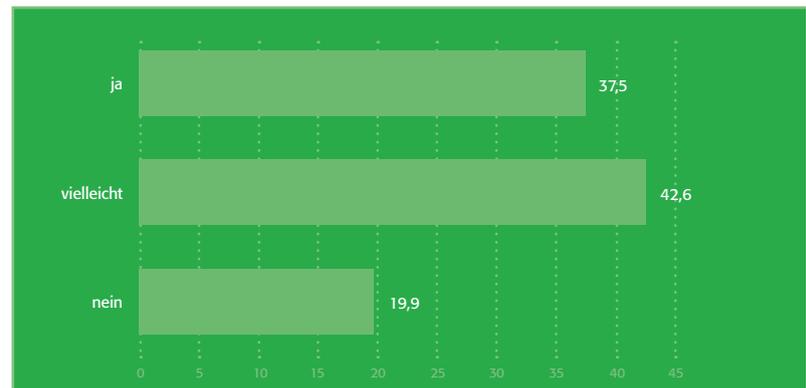


Abb. 3: Subjektive Arbeitsfähigkeit von Berliner Schulleitungen (Angaben in Prozent, %)

Trotz Gesundheitsproblemen zur Arbeit

Im Rahmen der Berliner Schulleitungsstudie wurde ebenfalls untersucht, wie häufig die Befragten im Laufe des letzten Schuljahres krankheitsbedingt nicht zur Arbeit gehen konnten. Neben der krankheitsbedingten Fehlzeit wurde überdies das Phänomen des Präsentismus berücksichtigt, also die Häufigkeit, mit der die Befragten im selben Bezugszeitraum trotz gesundheitlicher Probleme ihrer normalen Arbeitstätigkeit nachgingen. Die Ergebnisse dieser Auswertung finden sich in Tabelle 2. Mit Blick auf die Spalte „Absentismus“ zeigt sich, dass mit etwa zwei Drittel die Mehrheit der Schulleitungen im letzten Schuljahr gar nicht oder maximal drei Tage krankheitsbedingt nicht ihrer Arbeit nachgehen konnte. Demgegenüber geben neun Prozent der Befragten an, an acht bis 14 Tagen und sieben Prozent an mehr als 14 Tagen aufgrund von Krankheit zu Hause geblieben zu sein.

Gleicht man diese Ergebnisse mit der rechten Spalte „Präsentismus“ ab, so fällt auf, dass ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Befragten trotz gesundheitlicher Probleme zur Arbeit geht. Die auffallendsten Abweichungen ergeben sich insbesondere für die höheren Tageskategorien: annähernd 40% der Befragten geben an, an acht oder mehr Tagen mit gesundheitlichen Beschwerden zur Arbeit gegangen zu sein (im Vergleich hierzu 16% krankheitsbedingter Abwesenheit).

Dauer	Krankheitsbedingte Abwesenheit (Absentismus) in Prozent	Anwesenheit trotz Krankheit (Präsentismus) in Prozent
An keinem Tag	39,4	13,9
An 1 bis 3 Tagen	26,4	22,7
An 4 bis 7 Tagen	18,1	24,1
An 8 bis 14 Tagen	9,3	19,9
An mehr als 14 Tagen	6,9	19,4

Tab. 2: krankheitsbedingte Abwesenheit und Präsentismus bei Berliner Schulleitungen (n=216; Angaben in Prozent, %)

Psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfung

Physische Symptome, deren Ursprung nicht eindeutig somatischer, sondern auch psychischer Natur ist, werden weithin als psychosomatische Beschwerden bezeichnet. Im Rahmen der Berliner Schulleitungsstudie wurden sieben Beschwerdebilder hinsichtlich ihrer Häufigkeit in den letzten sechs Monaten erfasst. Differenziert nach Beschwerdebild geben knapp 60% der Befragten an, häufig oder (fast) immer unter Abgespanntheits-, Antriebs-, Müdigkeits- und Überlastungsproblemen (z.B. Ein- und Durchschlafschwierigkeiten, Zerschlagenheit) zu leiden (Tab. 3). Auf Platz zwei liegen Glieder- und Muskelbeschwerden, unter denen 45% der Schulleitungen häufig oder (fast) immer leiden.

Schließlich wurde ebenfalls die emotionale Erschöpfung als eine Kernkomponente des Burnouts erfasst. Hierunter wird das Ausmaß verstanden, in dem sich Menschen ausgelaugt und emotional überfordert fühlen. Auf einer Skala von 1 bis 4 (wobei höhere Werte für eine höhere Ausprägung der emotionalen Erschöpfung sprechen) erreicht der Mittelwert in der Berliner Schulleitungsstudie eine Höhe von M=2,3. Differenziert nach Schulform berichten Leitungen von Gemeinschaftsschulen im Vergleich zu allen anderen Schulen tendenziell über ein höheres Ausmaß an emotionaler Erschöpfung. Deutlichere und statistisch signifikante Unterschiede finden sich hingegen mit Blick auf die Funktion: So weisen Schulleitungsmitglieder (z.B. Stellvertretung) im Vergleich zur Schulleitung ein höheres Ausmaß an emotionaler Erschöpfung auf.

Zusammenhänge von Gesundheit mit Belastungen und Ressourcen

Wie bereits an verschiedenen Stellen geäußert, ist davon auszugehen, dass arbeitsbedingte Belastungen die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Problematiken erhöhen, wohingegen eine hohe Ausprägung von arbeitsbezogenen und persönlichen Ressourcen gesundheitsförderlich wirken. Um dem hier beschriebenen Zusammenhang nachzugehen, wurden Zusammenhangsanalysen (Korrelationen) zwischen Gesundheit und Belastungen sowie Ressourcen berechnet. Die Ergebnisse dieser Analysen finden sich in Tabelle vier.

Psychosomatische Beschwerden	Häufigkeit in % (häufig oder (fast) immer)
Abgespanntheits-, Antriebs-, Müdigkeits-, Überlastungserscheinungen (z.B. Ein- oder Durchschlafschwierigkeiten, Schlafbedürfnis, Abgespanntheit, Zerschlagenheit)	58,9
Glieder- und Muskelbeschwerden (z.B. Gelenk- oder Gliederschmerzen, Kreuzschmerzen, Nacken- oder Schulterschmerzen)	44,9
Einschränkungen der Konzentration (z.B. Vergesslichkeit, leichte Ablenkbarkeit, Zerstreuung)	28,4
Herz-Kreislauf-Erscheinungen (z.B. Herzklopfen oder -stechen, Kopfschmerzen, Schwindel, Kurzatmigkeit, Hitzewallungen)	24,3
Magen-Darm-Beschwerden (Übelkeit, Erbrechen, Verstopfungen, Blähungen, Sodbrennen, Magenschmerzen)	19,2
Emotional-psychische Beschwerden (Nervosität, starke Erregungszustände, Angstgefühle, Neigung zu Stimmungsschwankungen, Depression)	16,4
Körperliche Erregungserscheinungen (z.B. leichte Erregbarkeit, schnelles Erröten, körperliche Unruhe, Stottern, Weinen, Zittern)	8,4

Tab. 3: Häufigkeit psychosomatischer Beschwerden (häufig oder (fast) immer) bei Berliner Schulleitungen (n=213-216, Angaben in Prozent, %)

Erwartungsgemäß stehen die Arbeitsbelastungen in geringer bis mittlerer Stärke mit den psychosomatischen Beschwerden und der emotionalen Erschöpfung im Zusammenhang, wobei mit zunehmenden Arbeitsbelastungen auch das Ausmaß gesundheitlicher Beschwerden ansteigt (oder umgekehrt).

	Psychosomatische Beschwerden	Emotionale Erschöpfung
Arbeitsbedingte Belastungen	.38**	.53**
Handlungsspielraum	-.36**	-.43**
Berufliche Selbstwirksamkeit	-.50**	-.60**
Verfügbarkeit von Ressourcen	-.23**	-.31**

Anm.: Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Tab. 4: Bivariate Zusammenhänge zwischen Gesundheit sowie Arbeitsbedingungen und Ressourcen (n=212-236)

Auf der anderen Seite zeigt sich erwartungskonform, dass alle Ressourcen und hier am deutlichsten die berufliche Selbstwirksamkeit signifikant mit gesundheitlichen Problemen im Zusammenhang stehen. Das negative Vorzeichen weist auf die Zusammenhangsrichtung, die derart zu lesen ist, dass eine niedrige Ressourcenausprägung mit einem höheren Ausmaß an psychosomatischen Problemen und emotionaler Erschöpfung verbunden sind. Insgesamt finden sich für die emotionale Erschöpfung zum Teil deutlich höhere Zusammenhänge mit den Belastungen und Ressourcen.

Nach den Daten folgen Taten – Wo gilt es anzusetzen?

Die hier vorgestellten Ergebnisse der Berliner Schulleitungsstudie machen eines deutlich: Eine Zuordnung des Berufes Schulleitung in die Kategorie „gut“ oder „schlecht“ ist weder empirisch ableitbar, noch aus inhaltlicher Sicht sinnvoll. Ob sich Schulleitungen einem Höllenjob ausgesetzt sehen, ist von vielen Faktoren und deren komplexen Interaktion abhängig. So finden wir auf der einen Seite verschiedene Arbeitsbelastungen (insbesondere die Arbeitsmenge und Verordnungen der Senatsschulverwaltung/der Schulaufsicht), welche in Kumulation durchaus Anlass zur Sorge geben können. Auf der anderen Seite stehen jedoch die teils gut ausgeprägten Ressourcen. Gerade im Vergleich mit Lehrkräften scheinen Schulleitungen über ein höheres Ausmaß an Handlungsspielraum und -autonomie zu verfügen, was die Bewältigung beruflicher Anforderungen sicherlich erleichtern kann. Mit Blick auf die gesundheitliche Situation sind die Befunde durchaus gemischt. Bei Betrachtung der Beanspruchungen, die unterhalb einer Krankheitsschwelle liegen (hier erfasst in Form

psychosomatischer Beschwerden) finden sich insbesondere für Abgespanntheits-, Antriebs-, Müdigkeits-, Überlastungserscheinungen und für die eher „klassischen“ Glieder- und Muskelbeschwerden kritische Ausprägungen. Wenngleich die Entstehung (psycho)somatischer Beschwerden multifaktoriell bedingt ist, weisen die Zusammenhänge mit den arbeitsbedingten Belastungen und Ressourcen darauf hin, dass der Arbeitsgestaltung eine wichtige Rolle zukommt. Im noch stärkeren Ausmaß zeigt sich dies für die emotionale Erschöpfung, welche als langfristige Beanspruchungsfolge über alle befragten Schulleitungen zwar keine kritischen Ausmaße erreicht, jedoch stärker mit arbeitsbedingten Belastungen und Ressourcen verbunden ist. Schließlich erlauben die Daten zum Präsentismus die Vermutung, dass Schulleitungen nicht seltener krank sind, sondern häufiger trotz ihrer gesundheitlichen Probleme arbeiten. Dieses Phänomen kann auch bei Führungskräften anderer Berufsgruppen beobachtet werden und hat langfristig für die eigene Gesundheit als auch die Leistungsfähigkeit

deutlich nachteilige Wirkungen.

Die hier beschriebenen Daten begründen einen Bedarf an Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung. Diese sollten einerseits auf den Ausbau von Ressourcen abzielen und andererseits auf den Abbau von arbeitsbedingten Belastungen fokussieren. Hierbei sollten zwei grundlegende Strategien zum Einsatz kommen: Einerseits gilt es, Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung und Prävention umzusetzen. Deren Ziel ist es, die Achtsamkeit, das Wissen und das Gesundheitsverhalten der Schulleitungen zu fördern. Entsprechende Maßnahmen laufen jedoch ins Leere, wenn sie nicht um Aktivitäten ergänzt werden, die den Arbeitsplatz Schule in seiner Ganzheit in den Blick nehmen. Solche auch als verhältnispräventive Maßnahmen bezeichneten Aktivitäten versuchen, die Schulumwelt möglichst belastungsarm und entwicklungsfördernd zu gestalten. Solch ein ganzheitliches Vorhaben ist äußerst komplex und bedarf des systematischen Zusammenwirkens verschiedener Akteure innerhalb und außerhalb der Schule. Hinweise und Anregungen für die gesundheitsförderliche Schulentwicklung finden sich unter anderem im Handbuch Lehrergesundheit, welches unter der gleichnamigen Internetseite bezogen werden kann.

Literatur

- DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.) (2012). *Handbuch Lehrergesundheit - Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen*. Köln: Carl Link.
- Hattie, J., Beywl, W. & Zierer, K. (2013). *Lernen sichtbar machen*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Huber, S. (2007). *Schulleitung/-innen – multifunktionale Wunderwesen oder professionelle Teamarbeiter- SchVw Spezial*, 3/2007, 32-35.

Autor · Dr. Kevin Dadaczynski
Leuphana Universität Lüneburg
Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG)
Mail: dadaczynski@leuphana.de

Schulleiter aus Marokko zu Gast beim IBS

Im Rahmen eines Besucherprogramms des Goethe-Instituts besuchte eine Delegation von Schulleitern aus Marokko im Rahmen der „PASCH-Initiative“ vom 6. bis 11.4.2015 Berliner Bildungseinrichtungen, das Auswärtige Amt, die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft und den Interessenverband Berliner Schulleitungen (IBS).

Die Kollegen aus Marokko wurden während der Osterferien von der 1. Stellvertretenden Vorsitzenden des IBS, Astrid Busse sowie dem ehemaligen IBS-Vorsitzenden Harald Kuhn in der „Schule in der Köllnischen Heide“ zu einem Gespräch zum Thema: „Anforderungen an das Management von Schulen und die Umsetzung im Alltag“ empfangen. Die Vorstandskollegen des IBS erläuterten den marokkanischen Gästen die Organisations- und Personalstrukturen in der Berliner Schule. Erleichtert durch die souveräne Übersetzung des marokkanischen Dolmetschers entwickelte sich eine lebhafte und spannende Diskussion über die Aufgaben und Probleme bei der Leitungstätigkeit sowohl an deutschen als auch an marokkanischen Schulen. Auf großes Interesse bei den marokkanischen Kollegen stieß das Konzept der „Öffnung der Schule“ in den Sozialraum hinein und die damit verbundenen Formen zivilgesellschaftlichen Engagements durch „Quartiersmanagement“ und

vielfältige Kooperationsformen mit gesellschaftlichen Einrichtungen des jeweiligen schulischen Umfeldes. Der Besuch beim IBS fand seinen Abschluss mit einem gemeinsamen Mittagessen aus der schuleigenen Kantine.



Der IBS bedankt sich noch einmal an dieser Stelle nicht nur für die „Gegeneinladung“ der marokkanischen Kollegen, sondern auch bei der Mitarbeiterin des Goethe-Instituts, Frau Juli Gestrich (Kamerun), für die kompetente Moderation, die nicht zuletzt zu der herzlichen und konstruktiven Gesprächsatmosphäre beigetragen hat. Die Initiative: „Schulen: Partner der Zukunft“ (PASCH) ist ein von Bundesaußenminister Frank-Walter Steinmeier ins Leben gerufenes Großprojekt, das durch gezielte Maßnahmen den Ausbau eines weltweiten Netzwerks von rund 1000 Partnerschulen Deutschlands fördert. Primäres Ziel ist, an diesen Partnerschulen Deutschunterricht einzuführen oder auszubauen.



Bitte vormerken: Wir laden Sie ein zur Herbsttagung des IBS

Thema: Personalentwicklung in der Schule
Hauptvortrag von Maja Dammann,
Leiterin des Referats Führungskräfte in Hamburg

Zeit: Dienstag, 13. Oktober 2015
09.00 Uhr – 15.30 Uhr

Ort: Tagungshotel am Hauptbahnhof
Lehrter Straße 68
10557 Berlin-Mitte

Melden Sie sich online an:
www.ibs-verband.de
Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!