

Jubiläumsmagazin aus dem *Studienkolleg*: IMPULSE FÜR DIE SCHULGESTALTUNG



INHALTSVERZEICHNIS

1. Mit dem Studienkolleg Schulgestalter gewinnen	Seite 3
2. Vorwort von Dr. Christin Tellisch	Seite 6
3. Eine Schule für alle – Vielfalt und Inklusion gestalten: Interview von Dr. Christin Tellisch mit Hansjörg Behrendt, Beiträge von Jenny Kleinhans, Ina Schulz, Prof. Dr. Karim Fereidooni	Seite 8
4. Gute Schule = gesunde Schule: Beiträge von Prof. Dr. Claudia Solzbacher, Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Sybille Engelke	Seite 20
5. Kooperation und Netzwerkarbeit von Miriam Pech	Seite 28
6. Schulentwicklung Beiträge von Christine Preuß und Miriam Schmidt	Seite 32

1. Schulgestalter gewinnen: Hintergrund zum gemeinnützigen Förderprogramm Studienkolleg

Das gemeinnützige Förderprogramm Studienkolleg für engagierte Lehramtsstudierende und Promovierende wird 10 Jahre alt. In diesen 10 Jahren ist ein großes Netzwerk an Lehramtsstudierenden, Lehrkräften, Schulleitungen, Hochschuldozentinnen und -dozenten, Bildungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern, Trainerinnen und Trainern und vielen anderen Bildungsenthusiasten entstanden. Ein Netzwerk, das sich gegenseitig stärkt und von der Idee, gute Schulen gestalten zu wollen, getragen wird. Aus diesem Netzwerk haben wir einige Beispiele herausgegriffen, um sie als Impulse in die Bildungslandschaft zu setzen. Die Programminitiatoren Robert Bosch Stiftung und Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) möchten damit bundesweit Personen aus dem Schulumfeld erreichen und ihnen Anlass geben, persönliche und schulinterne Prozesse genauer unter die Lupe zu nehmen. Ziel soll sein, dass vor allem Lehrkräfte und Schulleitungen kleine und große Ideen kriegen, ihr berufliches Umfeld für sich und ihre Schülerschaft zu einem gesunden und offenen Raum werden zu lassen, der Lernen und Entwicklung für alle möglich macht.

Mehr über das Studienkolleg: <https://www.sdw.org/studienkolleg> und www.bosch-stiftung.de/Studienkolleg

10 Jahre Studienkolleg



FÜR ENGAGIERTE
LEHRAMTSSTUDIERENDE
UND -PROMOVIERENDE







2. Schulgestaltung 2017 – ein Traum- job!?

Von Dr. Christin Tellisch, Alumna des Förderprogramms
Studienkolleg der Robert Bosch Stiftung und der
Stiftung der Deutschen Wirtschaft

Sie hat an der Universität Potsdam Lehramt für
Gymnasium und an der Freien Universität Berlin „Child-
hood Studies and Childrens Rights“ studiert.
Christin Tellisch war eine der jüngsten
Schulleiterinnen Deutschlands und ist seit 2014 im
Bereich der Bildungswissenschaften promoviert.

SCHULGESTALTUNG 2017 – EINE HERAUSFOR- DERUNG?

Schule als Bildungseinrichtung soll sich den veränderten gesellschaftlichen Bedürfnissen anpassen, um die Kinder und Jugendlichen bestmöglich auf die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen des Lebens vorzubereiten. Dies fordern Wissenschaftler, Unternehmer, Politiker und andere Institutionsträger – und es leuchtet ein. **Doch in Zeiten des Lehrerinnen- und Lehrermangels und einer hohen Burnout-Rate unter Pädagogen stellt sich die Frage, was Schule denn noch alles leisten soll?** Sind die hohen Anforderungen von Ganztag, Inklusion und gemeinsamen Prüfungen als Abschluss vor diesem Hintergrund überhaupt realisierbar?

Gemäß Artikel 29 Absatz 1a der Kinderrechtskonvention muss „die Bildung des Kindes darauf gerichtet sein, die Persönlichkeit, die Begabung und die geistigen und körperlichen Fähigkeiten des Kindes voll zur Entfaltung zu bringen“ – eine Aufgabe, derer man sich in der Schule heutzutage stellen muss und deren Lösung viel Kreativität, Flexibilität und Engagement aller Schulgestalter braucht, d. h. der Schulleitung, des LehrerTEAMS, der Eltern, aller Schülerinnen und Schüler, der Unterstützer und Partner.

SCHULGESTALTUNG 2017 – EINE BERUFUNG?

Bildung ist Zukunft und damit ist unsere Jugend der Schlüssel für das, was geschehen wird. Bildung stellt daher eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe dar. Die Öffnung der Schule und der Fokus auf individuelle Aneignungs- und Auseinandersetzungsprozesse der Kinder beim Lernen sind dabei zentrale Ausgangspunkte, Bildung zu denken. Schule muss mehr denn je Impulse setzen, sodass die Kinder und Jugendlichen ihre Stärken kennen, weiter ausbauen und gleichzeitig an ihren Schwächen arbeiten und diese minimieren. Das ist ein hehres Ziel, welches jedoch erreicht werden kann, wenn Schulleitungen, Lehrkräfte und Partner ihre Aufgabe in Schule als Berufung verstehen – nämlich als eine innere Notwendigkeit, die gespürt wird und zum Handeln bewegt.

SCHULGESTALTUNG 2017 – LERNEN UND LEBEN MIT HERZ, HAND UND VERSTAND?

Schon Johann Heinrich Pestalozzi und mit ihm eine Vielzahl anderer Pädagogen brachten es auf den Punkt: Bildung braucht nicht nur kognitive, sondern auch soziale und emotionale Kernelemente. Der damit angesprochene Wandel in Schule lässt unsere Kinder und Jugendlichen zu starken Persönlichkeiten werden und gibt zugleich allen Schulgestaltern eine hohe Zufriedenheit für ihr berufliches Wirken, Kraft für weiteres Agieren und Bestätigung durch qualitativ hochwertige Beziehungen. Dieser Perspektivwechsel wurde bereits von vielen Kolleginnen und Kollegen vollzogen – sind Sie mit dabei?

SCHULGESTALTUNG 2017 – EIN TRAUMJOB!

Daher freue ich mich, dass das Förderprogramm Studienkolleg sich anlässlich seines 10-jährigen Jubiläums entschlossen hat, mit dieser kleinen Broschüre aktuelle Impulse aus seinem großen Netzwerk zu geben. Für alle, denen Schule am Herzen liegt.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe angehende Lehrkräfte und Schulleitungen, lassen Sie sich von den folgenden Beiträgen inspirieren. Manchmal sind es auch die kleinen Dinge, die wir an unserem Tun oder Denken ändern können und die große Veränderungen nach sich ziehen.

Ihre



DR. CHRISTIN TELLISCH

Best Practice Beispiele

Thema in das
Schulentwicklung
bekommen

... M. Garmann wird
Einsatz in der Praxis

Beispiele für "gute"
Praxis. Dabei sollten
sich in verschiedenen
effektive / gute Arbeit leisten

Wie setzen Bremer Schulen
"gute Schule" um?

Impulse für die Praxis

3. Eine Schule für alle – Vielfalt und Inklusion gestalten

KURZE WEGE, GROSSE SCHRITTE – EIN INTERVIEW ZUM THEMA SCHULLEITUNG:



Inklusion kann gelingen – wenn sie Teil einer konsequenten Schulentwicklung ist und alle Akteure vertrauensvoll zusammenarbeiten. Den Weg der Regine-Hildebrandt-Gesamtschule zu einer Schule für alle skizziert der ehemalige Schulleiter Hansjörg Behrendt im Gespräch mit Dr. Christin Tellisch.

SCHULLEITUNG

➤ Lieber Herr Behrendt, Sie sind viele Jahre Schulleiter an der Regine-Hildebrandt-Schule in Birkenwerder gewesen, die als inklusive Ganztagschule u. a. den Jakob-Muth-Preis für inklusive Schulen gewonnen hat. Was waren Ihre größten Herausforderungen? Welchen Ratschlag möchten Sie Schulleitungen heute mitgeben?

Die erste und allergrößte operative Herausforderung bestand darin, zwei Schulen – eine Gesamtschule und eine Körperbehindertenschule – zu fusionieren und eine Schule zu schaffen, die das Konzept der Inklusion lebt und umsetzt. Dieses Konzept wurde anfänglich bei einem Schulversuch durch alle beteiligten Akteure unterstützt: das Ministerium und die Schulaufsicht sowie den Landkreis als Schulträger. Vor allem aber die Motivation der Lehrerinnen und Lehrer der Schule, die den Schulstandort in Birkenwerder erhalten wollten, und schließlich auch das Engagement der Eltern haben dazu geführt, dass das Schulmodell ein großer Erfolg wurde. Seit dem erfolgreichen Ende des Schulversuchs 2005 wird die Schule vom Amt wie jede andere Gesamtschule mit gymnasialer Oberstufe behandelt.

Es gab tatsächlich eine Menge Brocken, die auf dem Weg der Schulentwicklung herumlagen. Die haben uns aber nicht auf unserem Weg behindert, der gelegentlich auch kurvig war. Die Steine haben wir weggeräumt und sie dazu benutzt, mit viel Zuversicht und Optimismus weitere Säulen in das Schulkonzept einzubeziehen. Wir haben die internen Strukturen so organisiert, dass sich alle Gruppen in den entsprechenden Gremien gut repräsentiert fühlen: in der erweiterten Schulleitung (flaches Management), in der Steuergruppe, in den Jahrgangskonferenzen und in den Fachkonferenzen sowie in der Schüler- und der Elternkonferenz. **Die Konsequenz war eine intensive Vernetzung innerhalb der Schule, die zusammen mit der Unterrichts- und Personalentwicklung zu einer intensiven Teamarbeit in allen Bereichen führte.**

Die Schule begann zu wachsen und wurde immer mehr nachgefragt. Dies war deshalb wichtig, weil die Sekundarstufe II erhalten werden musste, damit die Regine-Hildebrandt-Gesamtschule auch für potenzielle Abiturienten anwählbar bleibt. Dies ist uns gut gelungen, die Schule ist stark übernachgefragt und von ursprünglich drei Zügen der Sek I auf sechs und zwei Zügen der Sek II auf drei gewachsen, sodass die Regine-Hildebrandt-Gesamtschule mit ca. 750 Schülern groß genug für ein angemessenes unterrichtliches Angebot ist, aber eben immer noch überschaubar.

Ratschläge sind auch Schläge – habe ich mal gelernt. Deshalb bitte ich diese aus meinen Äußerungen eher als Vorschläge zu extrahieren. **Herausforderungen für Schulleiter ergeben sich meist daraus, dass man nicht nur zwischen zwei, sondern zwischen allen Stühlen sitzt. Meine größten und zehrendsten Herausforderungen waren die administrativen Zwänge, in die man als Schulleiter eingebunden ist.**

Und da möchte ich dann doch die Erfahrung weitergeben, dass die genaue Kenntnis aller Gesetze und Verordnungen (und deren Veränderungen!) ohne Alternative ist. Ebenso ist es aber der kreative und kommunikative Umgang damit, vor allem gegenüber Schulaufsicht und Ministerium. Denn die Maxime sollte sein: Was pädagogisch richtig und umsetzbar ist, kann nicht juristisch falsch sein. Diese Einstellung wird nur für diejenigen möglich sein, die gestalten wollen, nicht nur verwalten.

Was mir übrigens immens beim Schärfen der Säge geholfen hat, war ein berufsbegleitendes Studium „Schulmanagement“ und auch die entsprechenden Fort- und Ausbildungen des Landesinstituts für Schule und Medien.

INKLUSION AUS SCHULLEITUNGSPERSPEKTIVE

➤ Gelingende Inklusion und Ganztagsgestaltung setzt die Zusammenarbeit verschiedener Professionen voraus. Wie haben Sie dies an Ihrer Schule geregelt?

Alle Klassen der Regine-Hildebrandt-Gesamtschule sind Inklusionsklassen, d. h. die Klassenfrequenz liegt bei 23/24 Schülerinnen und Schülern. In jeder Klasse – auch den Klassen der Sek II – befinden sich vier Schülerinnen oder Schüler mit Behinderungen. Bei einem Anteil von knapp 100 Schülerinnen und Schülern mit Behinderung (ca. 12–13 %) muss darauf geachtet werden, dass **genügend sonderpädagogisch qualifizierte Lehrkräfte integrativer Teil des Kollegiums sind und nicht nur einfliegen und wieder abschwirren.**

Da inzwischen unter den betroffenen Schülerinnen und Schülern alle Arten der Behinderungen zu finden sind, auch schwere Mehrfachbehinderungen, ist eine **kontinuierliche Fortbildung** aller Kolleginnen und Kollegen notwendig, die auch die Schulhelferinnen und -helfer sowie Einzelfallhelferinnen und -helfer an der Schule einbezieht. Nicht immer gelingt es, auch die Leiterinnen und Leiter von Arbeitsgemeinschaften einzubeziehen, wenn sie von außerhalb kommen. Übrigens: Auch neue Lehrkräfte müssen inkludiert werden, was durch ein System von Mentoren und Partnern geschieht.

Inklusion ist ja ein viel weiter gefächelter Begriff als Integration. Bei der Bildung der neuen siebenten Klassen achten wir deshalb darauf, dass diese eine ganz ausgewogene heterogene Zusammensetzung haben, nicht nur was Jungen und Mädchen, sondern auch was die Leistungsdispositionen angeht. In den Differenzierungsfächern wird zwar die Einteilung in die Stufen Grundkurs/Erweiterungskurs vorgenommen, jedoch wird binnendifferenzierend im Klassenverband unterrichtet.

Im gebundenen Ganztagsbetrieb, der bei uns auch Projekte einschließt, muss immer wieder evaluiert werden, ob er den Bedürfnissen entspricht. Die verändern sich erfahrungsgemäß ab der 9. Jahrgangsstufe drastisch in Richtung „weg“ und „raus“. Unsere Angebote reagieren flexibel auf diese Entwicklungsphasen.

Die meisten Entscheidungen über die Schul- und Unterrichtsentwicklung sind natürlich im entsprechenden Team zu treffen und durch die Gremien abzusegnen.

Eine der zielführendsten Verhaltensweisen der Schulleitung ist diesbezüglich die Herstellung einer „Ermöglichungskultur“, die eben offen ist für innovative Entwicklungen, vor allem für solche, die aus dem Kollegium, der Schülerschaft oder der Elternschaft kommen.

LEHRERBESETZUNG

➤ **In Zeiten des Lehrkräftemangels stellt es mehr denn je eine Herausforderung für die Schule dar, engagierte und umfassend ausgebildete Pädagoginnen und Pädagogen zu bekommen, zu halten und präventiv auch dem Burnout vorzubeugen. Welche Maßnahmen haben Sie zur Rekrutierung von guten Pädagoginnen und Pädagogen, zur Motivation, an der Schule zu bleiben, und zur Vorbeugung einer Überlastung durch den Beruf ergriffen?**

Unter Lehrkräftemangel hat die Regine-Hildebrandt-Gesamtschule noch nicht gelitten. Das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass Birkenwerder im Speckgürtel von Berlin sehr gut erreichbar ist – sozusagen alle Attribute einer Metropolenvorstadt besitzt, keine Brennpunktschule ist und arbeitsmarkttechnisch auf den Pool der Potsdamer Universität sowie der Berliner Unis zurückgreifen kann. Ein weiteres Asset ist bei dieser Lage, dass das Land Brandenburg Lehrer weiterhin verbeamtet, Berlin hingegen nicht. Der gute Ruf der Schule und der kollegialen Arbeitsbedingungen tun ein Übriges, sodass die Schule auch bei Lehrkräften in der Ausbildung übernachgefragt ist. Und wenn sie einmal hier unterrichtet haben – sei es im Praxissemester des Masterstudiums oder im Referendariat –, dann möchten sie auch nicht weg. Wir haben meist um die acht Referendarinnen und Referendare. Diejenigen, deren Fächerkombination keine Folgeeinstellung ermöglicht, wurden auch vor dem großen Lehrermangel anderswo sehr gern eingesetzt.

Der Hauptaspekt für die Lehrerinnen- und Lehrerbindung an die Schule und als Gegenmittel zum Burnout ist eine hohe Arbeitszufriedenheit der meisten Kolleginnen und Kollegen. Das ergeben immer wieder Evaluationen, und es trifft ebenso zu auf Schülerinnen und Schüler sowie Eltern. Bisher war für die Kolleginnen und Kollegen kein Gesundheitsmanagement an der Schule nötig und es gab auch keine offensichtlichen Burnout-Fälle. **Es ist aber von großer Wichtigkeit, dass die Schulleitung kontinuierlich darauf achtet und insistiert, dass die Arbeit gerecht verteilt wird und keine Überlastungssituationen für besonders aktive und innovative Kolleginnen und Kollegen entstehen.** Beispiel: zwei gleichberechtigte Klassenleiterinnen oder -leiter für jede Klasse der Sek I.

KOOPERATIONEN

➤ **Bildung 2020 – Schule muss sich öffnen. Was empfehlen Sie, um Kooperationspartner zu gewinnen und zu halten? Welche Strategien zur Gewinnung von Partnern und welche Programme mit Partnern an Ihrer Schule haben sich bewährt und sind daher zu empfehlen?**

Kooperationspartner aus allen Bereichen kann man gewinnen, indem man sie in die Schule zu bestimmten Projekten einlädt und es ihnen Spaß macht oder sie einen Nutzen darin sehen, in die Schule zu kommen. Dies gilt auch für universitäre Fachbereiche. Vielfach streben die Kooperationspartner aus der Wirtschaft in den letzten Jahren in die Schule, weil das für sie auch ganz konkrete Personalwerbung für Ausbildungsplätze bedeutet. Eine Einbindung lokaler und regionaler Betriebe in die Bildungsprozesse der Schule hat sich langsam, aber stetig entwickelt, und es ist auch bei Schülerinnen und Schülern sehr beliebt, für sie relevante Informationen z. B. über Bewerbungsvorgänge, -kleidung

und -taktiken „straight from the horse's mouth“, also direkt von Meistern oder Personalchefs zu erhalten. In Verbindung mit diversen Praktika in regionalen Betrieben wird auch die Beziehung zwischen Schulen und Betrieben durch die Besuche der Kolleginnen und Kollegen aus der Arbeitslehre gepflegt. **Zur Pflege unserer so wichtigen Kontaktpersonen „draußen“ gehört auch die gelegentliche Einladung zu Schulkonzerten, Sport- oder Theaterveranstaltungen der Schule. Es ist wohl ersichtlich, wie stark ein solches Vorgehen die Schule mit ihrem Umfeld vernetzt.**

Für die Sek II werden ähnliche Kontakte zu Universitäten gepflegt und Exkursionen unternommen.

Zum Ausklang noch das Beispiel des Projekts „Schul-GmbH“ in der Sek I, die jeweils im 9. Jahrgang im Rahmen der Berufsvorbereitung läuft. Im schulischen Rahmen wird in den unterschiedlichen Fächern auf die Bewerbungsunterlagen, das Bewerbungsgespräch mit entsprechenden Verhaltensweisen und der properen Kleidung vorbereitet – teilweise mit Gästen aus der Wirtschaft oder durch versierte Eltern. Sodann wird meist im Oktober ein kompletter Bewerbungszyklus mit schriftlicher Bewerbung bis zum Einstellungsgespräch durchgeführt, und zwar als Bewerbung um Arbeitsplätze in ca. acht unterschiedlichen Firmen, die innerhalb der Schul-GmbH existieren werden. Besonders interessant sind immer die Bewerbungsgespräche, die von Vertretern der lokalen Wirtschaft geführt werden.

Vielen Dank

für die detaillierten Einblicke,
lieber Herr Behrendt!

Je nach Qualität von Bewerbung und Gespräch erhalten sie den gewünschten Job oder werden einem anderen Bereich zugeteilt; natürlich wird der ganze Prozess auch in den Fächern bewertet. Schließlich folgt eine ganze Woche Arbeit in den „Betrieben“, größtenteils in der Schule selbst, mit einigen Kooperationspartnern auch in deren Betrieb. Es würde den Rahmen sprengen, die einzelnen Gewerke zu beschreiben, die oft handwerklich orientiert sind und ihre Produkte endlich auf dem großen Weihnachtsmarkt der Schule gewinnbringend verkaufen (für den Förderverein!). Den Schülerinnen und Schülern macht diese Erfahrung insgesamt sehr viel Spaß und bringt immensen Lernerfolg. Nach diesem Projekt sind die Schülerinnen und Schüler bestens auf Bewerbung und Durchführung des im Frühjahr durchgeführten Betriebspraktikums „draußen“ vorbereitet – und auf die Bewerbung für einen Ausbildungsplatz.



„Mein Name ist Ina Schulz und ich befinde mich aktuell in Elternzeit, um das Babyjahr mit meinem zweitgeborenen Sohn verbringen zu können. Zuvor habe ich an der inklusiven Ganztagsgemeinschaftsschule in Neunkirchen/Saar die Fächer Ethik, Französisch und Deutsch als Fremdsprache unterrichtet.“

Was Vielfalt für mich bedeutet? Als Lehrerin bin ich nicht nur mit einer großen Zahl an Kulturen und Sprachen konfrontiert. Ich setze mich darüber hinaus in jeder schulischen Situation mit einer breiten Palette an Erlebnissen, Gefühlen, Stimmungen und Denkweisen auseinander. Es sind gerade diese wenig offensichtlichen Faktoren, die den Alltag eines Lehrers maßgeblich prägen. Vielfalt ist das, was meinen Beruf zu dem macht, was er ist: immerzu herausfordernd und unglaublich intensiv. Vielfalt ist Leben.“





EINE(R) FÜR ALLE, ALLE FÜR EINE(N) – INKLUSIV UNTER- RICHTEN

„Learning by doing“ ist das Motto von Jenny Kleinhans.

Ohne sonderpädagogische Ausbildung unterrichtet sie an einer inklusiven Schule. Das Leistungsspektrum ihrer Schülerinnen und Schüler ist enorm.

Hier schildert sie ihren ganz normalen Alltag.

Von Jenny Kleinhans, Studienkollegs-Alumna und
Referendarin (Geografie und Biologie) an der
Regine-Hildebrandt-Gesamtschule in Birkenwerder.

„Ole¹, du weißt doch, man fragt fremde Menschen erst, ob sie angefasst werden wollen“, ermahne ich meinen autistischen Schüler aus der 7. Klasse. Mein Fachseminarleiter guckt verdutzt angesichts der soeben erhaltenen Streicheleinheiten. In einer inklusiven Schule zu arbeiten, birgt jeden Tag neue Überraschungen.

Seit einem Jahr absolviere ich mein Referendariat an der Regine-Hildebrandt-Gesamtschule in Birkenwerder, Brandenburg. Da ich meine Arbeit ohne jegliche sonderpädagogische Ausbildung aufnahm, meistere ich die Herausforderungen nach dem Prinzip „Learning by doing“. Eine bessere pädagogische Lernumgebung als die inklusive Gesamtschule hätte ich mir nicht aussuchen können. Beeindruckt hat mich zuerst die großartige Zusammenarbeit der Lehrkräfte in Teams. Es gibt Co-Klassenleitungen, Jahrgangsteams sowie eine erweiterte Schulleitung. Der Austausch mit den anderen Kolleginnen und Kollegen ist wertschätzend und bei Konflikten stets lösungsorientiert. „Eine(r) für alle, alle für eine(n)“ – im Lehrerzimmer definitiv!

In den neuen 7. Klassen muss dieses Prinzip erst gefestigt werden. Meine Geografiekasse stellte mich in den ersten Wochen nach Schuljahresbeginn vor große Herausforderungen. So befinden sich zwei Autisten, ein geistig beeinträchtigtes Kind, ein geflüchtetes Kind sowie das übliche breite Leistungsspektrum einer Gesamtschule in der Klasse. Binnendifferenzierung ist hier keine Möglichkeit, sondern die einzige Chance, einen Unterricht anbieten zu können, der die verschiedenen Interessen und Leistungsniveaus der Klasse angemessen anspricht.



Gestufte Hilfen funktionieren nicht gut, doch Sternchenaufgaben mit verschiedenen Schwierigkeitsstufen und selbstständiger Lösungskontrolle ermöglichen es, sich verstärkt um die Kinder zu kümmern, die meine Hilfe dringend benötigen. So übe ich das Lesen deutscher Sätze mit Amina, erkläre Jonas und seiner Einzelfallhelferin das Arbeitsblatt und beantworte vereinzelt aufkommende Fragen. **Eine (Lehrerin) für alle kann gelingen, wenn die intensive Vorbereitung vorher stattfindet. Als Referendarin mit 8–10 Unterrichtsstunden pro Woche habe ich die Zeit dafür. Doch ich frage mich, wie ich diesen zeitlichen Aufwand mit vollen 25 Unterrichtsstunden und ohne die Unterstützung durch meinen Ausbildungslehrer bewältigen soll.**

Ganz anders sieht es da in meiner 11. Klasse aus. In Biologie habe ich vor Kurzem eine Gruppenarbeit erarbeitet, in der die Schülerinnen und Schüler Fachbegriffe und Abbildungen auf einem Plakat in sinnvolle Zusammenhänge bringen und diese erläutern sollten. **Beide pädagogischen Unterrichtshilfen saßen am Rand, während die körperbeeinträchtigte Schülerin Marie und der autistische Schüler Jannes voll in die jeweilige Gruppenarbeit integriert waren. „Bei deinem Unterricht sind wir überflüssig, so soll es im besten Fall ja auch sein“, erklärt Irina – eine der beiden Unterrichtshilfen. Eine(r) für alle – alle für eine(n) – funktioniert hier einwandfrei!**

Einzelfallhelferinnen und -helfer sowie pädagogische Unterrichtshilfen sollen den Schul- und Unterrichtsalltag für die Schülerinnen und Schüler mit Förderstatus ermöglichen und erleichtern. Eine weitere Besonderheit ist der Einsatz von Lehrkräften als Schreibhilfen in Klausuren.

Hierbei werden die Inhalte von der Schülerin oder dem Schüler an die Lehrerin diktiert, nachdem die ersten 30 Minuten selbst geschrieben wurde. Anfangs sehr ungewohnt, dass man diktierte Fehler einfach aufschreiben muss und nicht gleich korrigieren darf. **Um dieser Vielfalt an unterschiedlichen Lernvoraussetzungen gerecht zu werden, braucht es eine sehr gute Organisation sowie eine hohe Zahl professioneller pädagogischer Kräfte, seien es Lehrkräfte in Doppelsteckung, pädagogische Unterrichtshilfen oder Einzelfallhelferinnen und -helfer und Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter.**

Allein ist Inklusion nicht umzusetzen, es braucht manchmal auch alle für einen oder eine. Trotzdem müssen die Angebote auch angenommen werden. Ab und zu passiert es leider auch hier, dass jemand sich vollständig verweigert, Angebote ausschlägt. Doch zumeist gelingen die Bemühungen. **Ein binnendifferenzierter Unterricht mit dem Angebot verschiedener Schwierigkeitsstufen und anschaulichem Material spricht nicht nur die Schülerinnen und Schüler mit Förderbedarf, sondern alle Schülerinnen und Schüler an. Denn jede Klasse ist heterogen, in jeder Klasse befinden sich 24 Individuen mit verschiedenen Lernvoraussetzungen, Interessen und Begabungen.** „Es ist Aufgabe aller Schulen, jede Schülerin und jeden Schüler individuell zu fördern“ (§3 Brandenburgisches Schulgesetz). An meiner Schule habe ich die Chance, diesem Recht auf Bildung nahezu gerecht zu werden. Eine(r) für alle – alle für eine(n). Eine Lebensaufgabe.

1

Alle Namen im Text wurden verändert.



„IT'S RACISM, STUPID“ – ALLTAGS- RASSISMUS IN DER SCHULE BE- GEGNEN

Alltagsrassismus ist an vielen Schulen – im Klassen- wie im Lehrerzimmer – sehr präsent. Gerade Lehrkräfte sind sich ihrer Vorurteile häufig nicht bewusst. Eine chancengerechte Schule für alle muss sich daher auch kritisch dem eigenen rassistischen Wissen stellen.

Von Prof. Dr. Karim Fereidooni, Juniorprofessor für Didaktik der sozialwissenschaftlichen Bildung an der Ruhr-Universität Bochum und ehemaliger Promotionsstipendiat im Studienkolleg. Er engagiert sich als Vertrauensdozent für die Stipendiatengruppe Köln.

„Ich fürchte mich nicht vor der Rückkehr der Faschisten in der Maske der Faschisten, sondern vor der Rückkehr der Faschisten in der Maske der Demokraten“²

Das oben genannte Zitat verdeutlicht zum einen die Sorge vor einem Wiedererstarken rassistischer Denk- und Handlungsmuster, die das institutionell-gesellschaftliche Leben, die politische Kultur sowie zwischenmenschliche Beziehungen in der demokratisch verfassten BRD maßgeblich bestimmen. Zum anderen weist es auf die Wandlungsfähigkeit rassismusrelevanter Sachverhalte hin. Während im nationalsozialistischen Staatsrassismus von 1933–1945 vor allem biologistische Deutungsmuster vorherrschend waren, führt der subtile Alltagsrassismus in der BRD seit 1945 hauptsächlich die (zugeschriebene) Kultur und Religion von Personen als Legitimationsgrundlage für rassismusrelevante Exklusionsprozesse an. Das Zitat kann demnach als Warnung verstanden werden, Rassismus nicht als ein gesellschaftliches Denk- und Strukturierungssystem zu betrachten, welches überwunden ist, sondern sich bewusst zu machen, dass Alltagsrassismus auch in der bundesdeutschen Migrationsgesellschaft, Universität und Schule existent und wirkmächtig ist.

Mithilfe von Rassismus lässt sich der individuelle und gesellschaftliche Alltag strukturieren. Das hierzu angewendete Wissen wird als rassistisches Wissen bezeichnet. Dieses Wissen stellt Individuen und Gesellschaften ein Interpretationsangebot zum Verstehen sozialer Vorgänge bereit und bietet ihnen eine Option, die soziale Welt mittels rassistisch konstruierter Kategorien zu strukturieren. Das rassistische Wissen ist ebenso wie das grammatikalische, pädagogische und wirtschaftliche Wissen eines Menschen ein erworbenes Wissen. Demnach existiert das rassistische Wissen nicht qua Geburt, sondern qua Sozialisation. **Rassismus ist nicht irrational oder angeboren, sondern von Menschen gemacht und folgt einer Logik: Er dient als Legitimationsgrundlage, um Ungleichheitsverhältnisse etablieren und aufrechterhalten zu können.** Bereits bei Kleinkindern lässt sich rassistisches Wissen nachweisen, sie benutzen dieses, um sich selbst und ihr soziales Umfeld zu kategorisieren.

Weil alltagsrassistisches Wissen in Gesellschaft und Schule (re)produziert wird, ist die Anerkennung von Rassismuskritik als notwendiges Professionswissen in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung vonnöten, um die fachdidaktischen und unterrichtsspezifischen Sachverhalte rassismuskritisch zu analysieren und vermitteln zu können. Zu diesem Zweck müssen sich angehende Lehrkräfte mit rassismusrelevanten Sachverhalten in der Gesellschaft und bezüglich ihres Unterrichtsfaches beschäftigen. Das rassismuskritische Wissen gilt es proaktiv zu erwerben wie beispielsweise das Wissen um didaktische Prinzipien, Unterrichtsmethoden oder fachspezifische Wissensbestände. Rassismuskritik sollte genauso wie die Fähigkeit Diagnostik oder individuelle Förderung zu betreiben, zum Grundrepertoire der professionellen Selbstkompetenz von (angehenden) Lehrkräften gehören.

Vor diesem Hintergrund muss zum einen konstatiert werden, dass Rassismuskritik eine lebenslange Aufgabe ist, weil alle Personen in der hiesigen Gesellschaft mit rassismusrelevanten Wissensbeständen sozialisiert worden sind. Zum anderen muss festgestellt werden, dass eine rassismusfreie Gesellschaft bzw. Schule eine Utopie ist. Erreicht werden kann zwar die rassismuskritische Sensibilisierung von Individuen und gesellschaftlichen Strukturen, doch Rassismus verschwindet niemals gänzlich aus dem kulturellen Gedächtnis von Personen und Gesellschaften. **Der Antrieb, sich in Bezug auf Rassismus zu sensibilisieren, sollte ebenso wie die Sensibilisierung in Bezug auf andere Legitimierungsgrundlagen sozialer Ungleichheit – wie beispielsweise Sexismus – intrinsisch sein und demnach aus eigenem Interesse betrieben werden. Rassismuskritik sollte nicht in dem Glauben betrieben werden, etwas Gutes für andere zu tun, sondern in dem Bewusstsein, die eigene Person positiv zu verändern.**

2

Dieses Zitat wird Theodor W. Adorno zugeschrieben.





4. Gute Schule = gesunde Schule

DAS SELBST DER PÄDAGOGEN: ZUR BEDEUTUNG EINER PROFESSIONELLEN PÄDAGOGISCHEN HALTUNG.



Die Anforderungen an Schulgestalterinnen und Schulgestalter sind groß: Inklusion, Digitalisierung, G8/G9 u. v. m. Wenn aber „verordnete“ pädagogische Ziele nicht mit dem „Bauchgefühl“ übereinstimmen, werden Lehrerinnen, Lehrer und Schulleitungen krank. Claudia Solzbacher skizziert einen Ansatz für Lehr- und Führungskräfte, um ein „integrationsstarkes“ Selbst zu stärken, das Widersprüchliches aushalten und berücksichtigen kann – und ganz bei sich bleibt.

Von Prof. Dr. Claudia Solzbacher, Lehrstuhlinhaberin für Schulpädagogik an der Universität Osnabrück und Mitglied im Beirat des Studienkollegs

Die Haltung von Führungskräften sei eine weitere wichtige Schlüsseldimension, hört man aktuell immer häufiger. Allerdings gibt es bis heute keine zufriedenstellende Forschung über den genauen Zusammenhang von Wissen, Können und persönlicher Haltung. Wir können empirisch und auf der Grundlage einer Theorie belegen, dass eine professionelle Haltung nur hat, wer in der Lage ist, sich zwischen den zum Teil widersprüchlichen Anforderungen von Bildungspolitik, Wissenschaft, Eltern und anderen an Schule Beteiligten zu emanzipieren. In dieser Gemengelage muss man sich professionell und selbstbewusst entscheiden können, vor allem zum Wohle der Schülerinnen und Schüler (denn darauf zielt das Handeln der Schulleitung in erster Linie) und auch zum Wohl der Kolleginnen und Kollegen.

Man hat zurzeit nicht selten den Eindruck, dass Schulleitungen und Lehrkräfte mit sogenannten „selbstfremden“ Glaubenssätzen, Anforderungen und Zielen überrumpelt werden und sich überrumpeln lassen: Schließlich sagen ja alle, dies sei die „richtige“ Haltung. Stimmen solche eher „verordneten“ pädagogischen Ziele nicht mit dem „Bauchgefühl“ überein, koppeln sich Affekte und Emotionen ab. Es wird dann nicht gelingen, zu einer selbstkongruenten bzw. authentischen Haltung zu finden, wenn man dauerhaft „gegen sich selbst“ arbeitet. Damit kommt dem Handeln der Sinn abhanden. **Alle pädagogisch arbeitenden Menschen brauchen jedoch „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“, um die Fähigkeiten zur Selbsterkenntnis, Reflexion und Selbstmotivation entwickeln und erhalten zu können. Eine stabile kontextsensible und verlässliche pädagogische Haltung basiert vor allem auf einem „integrationsstarken“ Selbst der Pädagogen, das in der Lage und gewillt ist, Widersprüchliches auszuhalten und mit zu berücksichtigen.** Gut ausgebildete Selbstkompetenzen sind hierfür die Grundlage. Diese sind lebenslang erlernbar, lehrbar und auch messbar. Dazu gehört neben diversen Reflexionen über das berufliche Feld und über die eigene Person auch eine mentale „Beweglichkeit“. Ein Beispiel: Der Umgang mit Inklusion erfordert die Offenheit, Neues hinzuzulernen. Dafür ist es wichtig zu reflektieren, mit welchem Wissen und mit welchen Erfahrungen der eigene innere Kompass bis jetzt gefüllt ist und welche inneren Reaktionen dies konkret zur Folge haben könnte: Aggression oder Rückzug ins Private? Dies gilt nicht nur für Lehrkräfte, sondern auch für Schulleitungen. Aber Selbstkompetenzen sind auch situationsabhängig, und die Möglichkeit, sie passend abzurufen, kann z. B. unter Stress stark gefährdet sein.

Neben der Fachlichkeit macht es zweifellos die Professionalität von Schulleiterinnen und Schulleitern aus, dass sie sich zunächst einmal selbst zutrauen, sich selbst zu motivieren, sich selbst zu beruhigen, aus ihren Fehlern zu lernen, Rückmeldungen von anderen zu nutzen, Konflikte mit anderen gut auszuhalten, in schwierigen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren, es schaffen, konstruktiv zu bleiben, strukturiert zu handeln, nach Misserfolgen nicht den Mut zu verlieren, Widersprüche auszuhalten und zu integrieren, nicht zuletzt um die Fähigkeit zu erhalten, persönliche Ziele zu formulieren und glaubhaft zu vertreten und darüber mit dem Kollegium zu diskutieren.

Wenn diese Fähigkeiten und damit die Haltung einer Führungskraft zu den entscheidenden Faktoren für gutes Schulleiterhandeln gehören, muss der Professionalisierungsprozess auch den Erwerb bzw. ständigen Ausbau und die ständige Auffrischung von Selbstkompetenzen ermöglichen. Da Selbstkompetenzen vor allem durch eine Thematisierung von emotions- und selbstbezogenen Inhalten und durch eine persönliche Auseinandersetzung mit ihnen zu entwickeln sind, wäre eine aufbereitete Praxis grundlegend. Schulleiterinnen und Schulleiter müssten mit den gleichen Argumenten zudem mehr Wert auf die persönliche Weiterentwicklung ihrer Lehrkräfte legen, wenn diese vor allem gefährdet sind, weil durch neue Reformen zunächst fremde Glaubenssätze an sie herangetragen und integriert werden müssen.

LITERATUR

Julius Kuhl, Claudia Solzbacher, Renate Zimmer: WERT: Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer. Ein Konzept zur Stärkung der professionellen Haltung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften. (Selbst-)kompetent bilden – Kinder nachhaltig stärken, 2017, Schneider Verlag Hohengehren



Warum sind Lehrkräfte oftmals so belastet und was kann für den Erhalt von körperlicher und psychischer Gesundheit von Lehrkräften getan werden? Zur aktuellen Forschung bezüglich dieses Themas schreibt Prof. Dr. Stephan G. Huber von der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz in Zug, der Mitglied im Studienkollegs-Beirat ist:

MEHR FÜR DIE GESUNDHEIT VON LEHRKRÄFTEN TUN

„In den letzten Jahren sind die Belastung und Beanspruchung von Lehrkräften und Schulleiterinnen und Schulleitern ein wichtiges Thema geworden. Insbesondere Ursachen, Bedingungen sowie Folgen der Beanspruchung wurden in einer Reihe von Studien untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass ein großer Teil der Lehrkräfte zu einer Risikogruppe gehört, welche Tendenzen zu psychischen Erkrankungen, wie z. B. dem Burnout-Syndrom, aufweist. Lehrerinnen und Lehrer leiden im Vergleich zu anderen Berufsgruppen häufiger unter Erschöpfung, Nervosität, Reizbarkeit, Schlafstörungen, Depressionen und Burnout. Für ihr Belastungsempfinden sind Störungen durch Schülerinnen und Schüler, mangelnde Erholung in den Pausen, Klassenstärke und Stundenanzahl relevant. Statistisch signifikante Unterschiede im Belastungserleben konnten zwischen den Schulstufen aufgezeigt werden, wobei Volksschullehrkräfte die größte Belastung aufweisen. Allerdings sind über alle Stufen hinweg das Verhalten von „schwierigen“ Schülerinnen und Schülern, die Heterogenität der Klasse, administrative Pflichten und außerunterrichtliche Verpflichtungen zentrale Belastungsfaktoren. Darüber hinaus werden Probleme mit Kolleginnen und Kollegen, Eltern sowie die fehlende Anerkennung des Lehrerberufs in der Öffentlichkeit als belastend identifiziert.“

Bei schulischen Führungskräften sind es ebenfalls systembedingte Faktoren (z. B. Reformen), schulspezifische Faktoren, z. B. das soziale Unterstützungsverhalten (Teamorientierung, Rollenklarheit) sowie das Arbeitsklima und die Zielorientierung, das Kohärenzerleben (wir ziehen alle an einem Strang) und berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale (z. B. positiv: Stressresistenz, negativ: überstarke Einsatzbereitschaft).

Neben der Förderung der Weiterentwicklung professioneller Kompetenzen im Umgang mit beruflichen Anforderungen scheinen die Kompetenzen für das eigene Gesundheitsmanagement wirklich wichtig zu sein. Gesundheitsmanagement bedeutet aber auch präventive und reaktive Verfahren der beruflichen Belastung und Beanspruchung in der eigenen Schule und bei den Schülerinnen und Schülern im Blick zu haben. Gesundheit ist Teil der Qualität von Schule. **Eine gesunde Schule ist eine gute Schule und umgekehrt, so meine These. Die Förderung von Gesundheit und von Resilienz gehört zu den Aufgaben von Schule, wobei die Schule als Organisation auch ein Modell dafür sein soll(te), wozu sie erzieht.**“ (Vgl. auch Huber, S. G. (2013). Forschung zu Belastung und Beanspruchung von Schulleitung. In: S. G. Huber (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2013. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements, S. 222–240. Köln: Wolters Kluwer Deutschland.)





Lehrkräfte und Schulleitungen sollten wissen und wahrnehmen können, was sie zum Erhalt der eigenen Gesundheit tun können. Im folgenden Beitrag erklärt Sibylle Engelke, Abteilungsleiterin beim Sächsischen Bildungsinstitut und Seminarleiterin des Studienkolleg-Workshops „LebensART – Wie bleibe ich gesund? (Resilienz und Gesundheit)“, was man selbst tun kann, um den Erhalt der eigenen Gesundheit zu fördern.

WIE BLEIBE ICH GESUND?

LEBENSART – WIE BLEIBE ICH GESUND?

Ausgewogene Ernährung, Bewegung an der frischen Luft, sportliche Betätigung und ausreichend Schlaf, dies gehört bekanntermaßen zu einer gesunden Lebensweise. Ebenso wichtig ist, dass wir für uns selbst sorgen, Strategien entwickeln, den Anforderungen des Alltags gewachsen zu bleiben und uns dabei gut und sozial eingebunden zu fühlen. Wie kann es gelingen, das alles in der Waage zu halten?

EINE BESTANDSAUFNAHME – SÄULEN DER IDENTITÄT

Der erste Schritt könnte sein, darauf zu schauen, was uns Stabilität gibt und was uns aus der Balance bringen kann. Dies hat maßgeblich mit unserer Identität zu tun. Maren Fischer-Epe versteht unter Identität das Bild, das wir in wesentlichen Aspekten unseres Lebens von uns selbst haben. **Identität ist das Selbstbild und Selbsterleben in den Lebensbereichen, die so bedeutsam für uns sind, dass wir sagen können: „Das bin ich, das macht mich als Person aus.“** Diese Lebensbereiche kann man auch als Säulen der Identität bezeichnen. „Jede Säule der Identität bietet, wenn sie gut ausgebildet ist, Rückhalt und Ressourcen, um auch schwierige Situationen durchzustehen. Andererseits lässt sich mit dem Bild von den Säulen der Identität auch anschaulich erklären, wie Krisen in den fünf zentralen Lebensbereichen entstehen können.“ (Fischer-Epe 2011, S. 135)



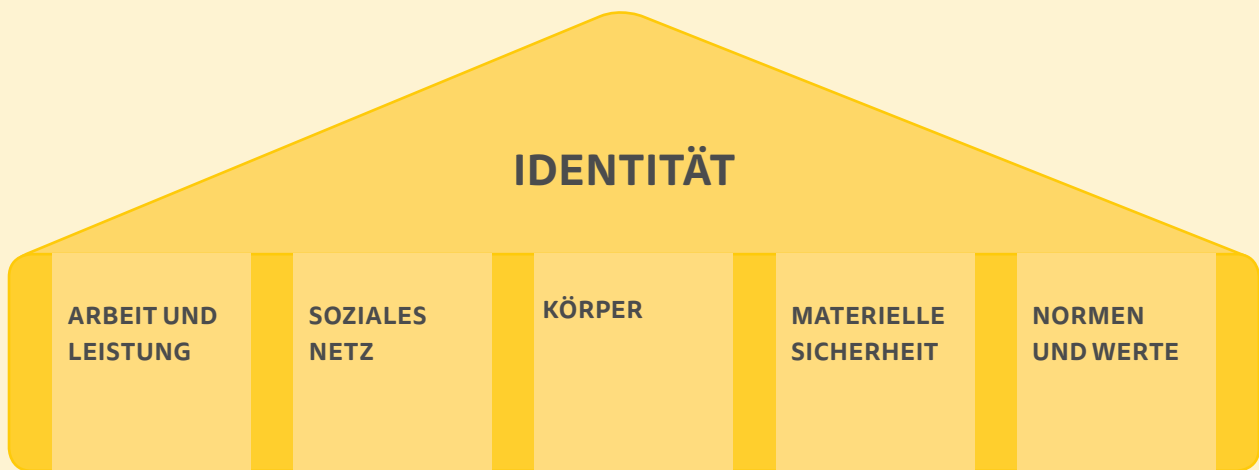


Abb. 1: Säulen der Identität (Fischer-Epe 2011, S. 137)

WOFÜR STEHEN DIE EINZELNEN SÄULEN?

➤ **SÄULE 1: ARBEIT UND LEISTUNG:** Identifiziere ich mich mit meinem Beruf, mit der Tätigkeit, die ich ausübe? Kann ich mich an meinen Leistungen erfreuen? Habe ich Erfolgserlebnisse? Bin ich gefordert/überfordert? Belastet mich meine Arbeit/mein Studium?

➤ **SÄULE 2: SOZIALES NETZ:** Meine sozialen Beziehungen bestimmen nachhaltig meine Persönlichkeit und Identität. Wie bin ich als Person eingebunden in Familie, Freundeskreis, Beziehungen, Ehe, Nachbarschaft? Wer ist mir wohlgesinnt, wer steht mir feindselig gegenüber? Wer macht mir Mut? Möchte mir jemand schaden?

➤ **SÄULE 3: KÖRPER/LEIBLICHKEIT:** Zu diesem Bereich gehört alles, was mit meinem Körper zu tun hat. Fühle ich mich wohl in meiner Haut? Bin ich gesund, fit, beweglich, gebrechlich? Bin ich leistungsfähig? Finde ich mich schön, gepflegt, hässlich? Bin ich mit meinen Gefühlen, meiner Sexualität im Reinen?

➤ **SÄULE 4: MATERIELLE SICHERHEIT:** Fehlende materielle Sicherheiten belasten das Identitätserleben schwer. Habe ich finanzielle Sorgen? Belasten mich Kredite oder droht der Verlust des Arbeitsplatzes? Fürchte ich den sozialen Abstieg? Kann ich mir ausreichend Kleidung, Nahrung, Kultur leisten? Ist für meine Kinder gesorgt? Fühle ich mich in meinen eigenen vier Wänden wohl? Habe ich die Möglichkeit, mich weiterzubilden?

➤ **SÄULE 5: NORMEN UND WERTE:** Habe ich wichtige Grundprinzipien oder persönliche Lebensphilosophien? Welche Bedeutung haben für mich Religion, Politik, ehrenamtliches Engagement? Für welche Überzeugungen trete ich ein? Wo sind die Grenzen meiner Toleranz? Welche Trends mache ich nicht mit? Wie erziehe ich meine Kinder? Welche Glaubenssätze leiten mich? Welche beeinflussen mich positiv, welche negativ?

Es kann sein, dass in manchen Lebensphasen eine Säule nicht ganz so stabil ist. Sie wird aber durch die anderen Säulen gestützt, ausgeglichen. So ist die Säule „Materielle Sicherheit“ in Studienzeiten meist nicht so stabil. Anderes ist in dieser Zeit wichtiger und stabilisiert uns, beispielsweise das soziale Netz, unsere Freundinnen und Freunde oder das Engagement für eine tolle Idee. In unserem Leben kann es jedoch zu Identitätskrisen kommen, wenn eine oder mehrere Säulen plötzlich wegbrechen.

Jeder Mensch hat die (Lebens-)Aufgabe, die Säulen der Identität ausgewogen und stabil im Leben zu halten. „Gerade Menschen mit verantwortungsvollen Aufgaben oder starkem inhaltlichem Engagement binden aber häufig ihr Selbsterleben einseitig an eine Säule und verlieren dann wichtige andere Bereiche ihres Lebens aus dem Blick. So gehen zum Beispiel Erfolg im Beruf und materieller Wohlstand oft auf Kosten von Gesundheit und Familie oder tragfähigen sozialen Beziehungen.“(Fischer-Epe 2011, S. 141)

Das Modell der fünf Säulen kann dem Einzelnen bei der „Bestandsaufnahme“ seiner persönlichen Situation helfen. Genauso gut kann es als Grundlage dienen, um mit Heranwachsenden ins Gespräch zu ihren Werten und Prioritäten im Leben zu kommen. Mithilfe der Säulen kann ich ebenso eine zu treffende Entscheidung abklopfen und überprüfen, was sie mir hinsichtlich meiner Identitätsbereiche bringen kann.

LITERATUR:

Fischer-Epe, M. (2011). COACHING: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag





5. Kooperation und Netzwerkarbeit

**„ES BRAUCHT EIN DORF, UM EIN KIND ZU ERZIEHEN“ –
ODER: WENN ALLE MITMACHEN, WERDEN WIR EINE
„STARKE SCHULE“!**



Schulen agieren in einer komplexer werdenden Welt. Da braucht es viel Unterstützung und Vernetzung mit dem Umfeld. Miriam Pech beschreibt, wie ihre Schule durch Partnerschaften ideale Startbedingungen für ihre Schülerinnen und Schüler schafft.

Von Miriam Pech, Schulleiterin der Heinz-Brandt-Schule, Integrierte Sekundarschule mit gebundenem Ganztagsbetrieb in Berlin Pankow-Weißensee. 2011 wurde die Schule mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet.

Die immer komplexer werdende Lebenswelt mit ihren rasanten und für viele Menschen nur noch schwerlich nachzuvollziehenden politischen, gesellschaftlichen, technologischen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen stellen Schulen tagtäglich vor Herausforderungen, die sie alleine nicht (mehr) bewältigen können und wollen.

Auch das Berufsbild der Lehrerinnen und Lehrer³ ist deutlichen Veränderungen unterworfen: Zum professionellen Selbstverständnis befragt, verstehen sich Lehrkräfte nicht mehr „nur“ als Wissensvermittlerin und Lernbegleiter, sondern zudem als Lebensberaterin, Sozialarbeiter und Seelsorgerin, als Coach und Berufsberater, Polizistin und Richter – kurz: als Unterstützerinnen und Unterstützer in allen Lebenslagen.

Inner- und außerschulische Vernetzung kann bei der Bewältigung der vielfältigen schulischen Aufgaben eine hilfreiche und ressourcenschonende Unterstützung bieten (Stichwort: Synergieeffekte), sie muss aber systematisch entwickelt, umgesetzt und auch evaluiert werden, um die Arbeitsbelastungen der Beteiligten nicht zusätzlich zu steigern.

Wie in den Rechtsverordnungen der Länder gesetzlich verankert und institutionalisiert⁴, unterhalten Schulen bereits Kooperationen unterschiedlichster Art, ohne sich deren aber im Einzelnen bewusst zu sein. Auf vielen Feldern arbeiten Schulen bereits intern, aber auch mit externen Partnern zusammen:

- „Übergänge gestalten“: Kooperationen mit anderen Schulen und Bildungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen
- „Ganztägiges Lernen“, Schulleben und Schulkultur
- Schulprogrammarbeit, Schulentwicklung und Qualitätssicherung – Schulverbünde und Networking-Angebote
- Schulverfassung/schulische Mitbestimmung und Partizipation
- Schulische Beratungs- und Unterstützungssysteme („gesunde Schule“)
- u. v. m.

BEISPIEL EINER GELUNGENEN KOOPERATION AUS DEM BEREICH „SCHULE – WIRTSCHAFT“

Die Heinz-Brandt-Schule unterhält seit 2009 eine sehr intensive Kooperation mit dem Wirtschaftskreis Pankow e. V. (WKP), einer Vereinigung mittelständischer Unternehmen in Berlin-Pankow. Ausgehend von der Frage nach der Steigerung der Ausbildungsfähigkeit unserer Schülerinnen und Schüler, entwickelten der Vorstand und die erweiterte Schulleitung zunächst ein klassisches Berufsorientierungs- und Beratungsangebot mit Bewerbungsgesprächen, Lebenslauf und Bewerbungsanschreiben, Wirtschaftsunterricht, Betriebsbesuchen und Praktika sowie der jährlichen Praktikums- und Ausbildungsbörse. Trotz aller Bemühungen blieb das Gefühl, die Jugendlichen noch nicht hinreichend auf die zukünftige Lebens- und Arbeitswelt vorzubereiten; nach wie vor schien das Thema für diese zu weit weg und abstrakt.

Also entwickelten wir die Idee „des Unternehmers zum Anfassen“ und führten zum Schuljahr 2009/10 erstmalig das Schülerstipendium ein mit der Zielsetzung, Schülerinnen und Schüler für besonderes, nicht an Schulnoten orientiertes Engagement mit einem monatlichen Stipendium auszuzeichnen und über eine Patenschaft an ein Unternehmen zu binden. Nach einem Bewertungsprozess im ersten Schulhalbjahr bestimmt jede Klasse zwei Bewerber, die sich im Januar einem Assessment-Center zu Teamfähigkeit, Kreativität und Selbstpräsentation vor einer Jury des WKP stellen. 12 Stipendiatinnen und Stipendiaten werden dann in einer feierlichen Abendveranstaltung gemeinsam mit den Eltern unter Schirmherrschaft einer lokalen Persönlichkeit mit einer monatlichen Zuwendung von 30–50 € ausgezeichnet. Im weiteren Jahresverlauf finden regelmäßige Treffen und Unternehmungen mit den Schülerinnen und Schülern, Eltern und dem WKP statt.

Im Jahr 2015 führten wir dann erstmalig das Lehrer-Praktikum ein: Zum Zeitpunkt des Betriebspraktikums der Neunt- und Zehntklässler gehen jeweils sechs Kolleginnen und Kollegen für eine Woche ins Praktikum. Zielsetzung ist hier sowohl die Erweiterung des eigenen beruflichen Horizontes als auch die Steigerung der Beratungskompetenz hinsichtlich der Anforderungen, die durch moderne Unternehmensstrukturen und -prozesse an heutige Auszubildende gestellt werden; dies wiederum hat unmittelbare Auswirkung auf die Unterrichtsentwicklung und das schulinterne Curriculum.

Stipendien für Schülerinnen und Schüler sowie Praktika für Lehrkräfte sind fest im Schulprogramm und in der Schuljahresplanung verankert und werden vom öffentlichen Schulumfeld positiv als „gelebte Kooperation“ wahrgenommen.

ALS GELINGENSBEDINGUNGEN HABEN WIR DAFÜR IN DIVERSEN AUSWERTUNGSRUNDEN FOLGENDE KRITERIEN ERMITTELT:

- Transparenz und eindeutige Verantwortlichkeiten
- Verlässliche Organisations- und Kommunikationsstrukturen
- Gesamtkoordination und Prozesssteuerung
- Anerkennungs- und Wertschätzungskultur („Begegnung auf Augenhöhe“)
- Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung
- Kritikfähigkeit und Innovationsbereitschaft
- Netzwerk-Identität (von außen als Einheit wahrgenommen)
- Glaube bzw. Zuversicht, dass Netzwerkarbeit allen Beteiligten unter gewissen Bedingungen Vorteile bringen wird (Win-win-Situation)

3

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text manchmal nur die männliche Form verwendet oder umgekehrt. Gemeint ist stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

4

Vgl. z. B. Handlungsrahmen für Schulqualität in Berlin, 2013; Schulgesetz für das Land Berlin





6. Schulentwicklung

JEDEM ANFANG WOHT EIN ZAUBER INNE: DAS KNOW-HOW DER NEUEN GENERATION LEHRKRÄFTE HEUTE SCHON FÜR DIE SCHULE NUTZEN



Viele Berufseinsteigerinnen und -einsteiger verfügen über innovierende Kompetenzen, die Schulen für ihre Entwicklung nutzen können. So sind beispielsweise kollegiale Unterrichtshospitationen oder Team-teaching oftmals geübte Praxis in der universitären Lehrerausbildung. Christine Preuß plädiert für die systematische Einbindung von Novizen in die Schulentwicklung. Sie ist ausgebildete Lehrerin für die Fächer Deutsch und Sozialwissenschaften und hat an verschiedenen Schulformen unterrichtet. Christine Preuß war als Lehrerfortbildnerin und als pädagogische Leiterin für das Schulministerium Nordrhein-Westfalen tätig. Seit 2015 leitet sie als Geschäftsführerin das Zentrum für Lehrerbildung an der Technischen Universität Darmstadt und ist seit 2016 Vertrauensdozentin im Studienkolleg der sdw.

Schulen befinden sich in einem kontinuierlichen Wandlungsprozess. Dementsprechend sind Themen wie Ganztagschule, Inklusion, digitale Bildung und Industrie 4.0 nur einige wenige Schlaglichter, die verdeutlichen, wie anspruchsvoll der Lehrberuf ist und welche vielfältigen Aufgaben die Schule zu erfüllen hat. Schulentwicklung, verstanden als ein systematischer und zielgerichteter Prozess, der neue Bildungsanforderungen aufnimmt und umsetzt, wird damit immer wichtiger. Akteurinnen und Akteure in der Schulentwicklung begreifen somit Schule u. a. als lernende Organisation und berücksichtigen die Entwicklung der jeweiligen Schule in ihrer Gesamtheit und wirken integrierend in das Kollegium. Lehrpersonen mit entsprechenden Kompetenzen, um Schulentwicklungsprozesse voranzubringen sowie die Kommunikation innerhalb des Kollegiums förderlich zu gestalten, sind nicht immer einfach auszumachen. Vor diesem Hintergrund wurden in einem Dialogforum im Rahmen des Forums Leadership in der Lehrerbildung der Robert Bosch Stiftung und der Stiftung der Deutschen Wirtschaft Möglichkeiten diskutiert, wie Potenziale und Kompetenzen ehemaliger Stipendiatinnen und Stipendiaten des Studienkollegs genutzt werden können, um Schulentwicklung zu gestalten. Sowohl kommunikative Kompetenzen zur Gesprächsführung als auch das Kennen von reflektierenden Methoden

wie beispielsweise die Kollegiale Fallberatung und das Wissen um Change-Prozesse wurden innerhalb des Forums als besonders wertvoll von anwesenden Stipendiaten erachtet. So wies Studienkollegs-Alumna Mirjam, die nun Lehrerin an einer Stadtteilschule in Hamburg ist, darauf hin, dass sie die Kenntnisse von Veränderungsprozessen für sich nutzen konnte, um mit Widerständen im Kollegium gelassener umgehen zu können und viel zielgerichteter auf einzelne Kolleginnen und Kollegen eingehen konnte. Auch die Einsicht, dass „man nicht alle erreichen kann und dass es auch o.k. ist, Nein zu sagen,“ habe ihr geholfen, Veränderungen um- und durchzusetzen, so Mirjam. Viele Berufseinsteigerinnen und -einsteiger verfügen bereits über innovierende Kompetenzen, die für das System Schule bedeutsam sein können. So sind beispielsweise kollegiale Unterrichtshospitationen oder Teamteachings oftmals geübte Praxis in der universitären Lehrerbildung. Die Depri-
vatisierung von Unterricht bietet eine große Chance der Unterrichtsentwicklung (vgl. Buhren und Rolff, 2002 sowie Holtappels, 2003).

Durch die Implementierung längerer Praxisphasen in der ersten Ausbildungsphase wird darüber hinaus mit Methoden des Forschenden Lernens der Unterricht und der Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler von Lehramtsstudierenden beobachtet und evaluiert. Die Wirksamkeit von bestimmten Unterrichtsmethoden oder -materialien bis hin zu Strukturen wie der 45-Minuten-Takt von Unterrichtsstunden wird hinterfragbar.

Die Entwicklung einer fragenden Grundhaltung ist deshalb so bedeutsam, weil Lehrpersonen, die sich als lebenslange Lernende begreifen, Innovationen und Veränderungen meistens offener gegenüberstehen als andere (vgl. Studien zur beruflichen Zielorientierung von Lehrkräften, z. B. Nitsche, Dickhäuser et al. 2017).

Im Dialogforum wurde deutlich, dass Stipendiatinnen und Stipendiaten durch die unterstützenden Workshops, Arbeitsgruppen und die gemeinsame Planung von Projekten sowohl personale als auch reflektorische Kompetenzen erworben haben, die sie gerne produktiv in das System Schule einbringen möchten. Als problematisch wurde thematisiert, dass Schulleitungen oftmals gar nicht um die besonderen Potenziale ihrer Berufseinsteigerinnen und -einsteiger wissen. Als wünschenswert erachtet Studienkollegs-Stipendiat Nico es daher, dass insbesondere Schulleitungen noch besser über die Arbeit von Förderwerken im Bereich der Lehrerbildung informiert werden: „Ich würde mich freuen, wenn ich an einer Schule meine besonderen Fähigkeiten auch direkt einsetzen könnte, zum Beispiel in der Fachschaftsarbeit.“ Das ist Studienkollegs-Alumna Mirjam gelungen, sie ist mittlerweile Fachleiterin in der Englischfachschaft ihrer Schule. Zukünftig könnte in der Vernetzung von Schulleitungen, die z. B. aktiv im Studienkolleg tätig sind, mit aktuellen und ehemaligen Stipendiaten eine Chance entstehen, die gegenseitigen Erwartungen und Bedarfe auszutauschen und über den internen Kreis bekannt zu machen.

LITERATUR

- Buhren, Claus G., Rolff, Hans-Günter: Personalentwicklung in Schulen. Weinheim und Basel: Beltz 2002.
Holtappels, Heinz Günter: Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. München: Luchterhand 2003.
Nitsche, Sebastian, Dickhäuser, Oliver et al.: Berufliche Zielorientierung von Lehrkräften. In: Gräsel, Cornelia, Trempler, Kati (Hrsg.): Entwicklung von Professionalität pädagogischen Personals. Wiesbaden 2017. S. 17–35.



RAHMENBEDINGUNGEN FÜR ERFOLGREICHES LERNEN SCHAFFEN

*Von Maria Schmidt, sie ist Teil des Gründungsteams
der Integrierten Gesamtschule Oyten.
Neue Unterrichtsformen werden hier erarbeitet und
erprobt, sie bilden den Kern des Schulaufbaus.
Hier erläutert die Studienkollegs-Alumna,
wie Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung
umgesetzt wird.*

AUSGANGSFRAGE:

Guter Unterricht, also die Rahmenbedingungen für Schülerinnen und Schüler so zu gestalten, dass sie erfolgreich lernen können, ist der Kern von Schulentwicklung. Wie sieht Schulentwicklung mit dem Blick auf Unterrichtsentwicklung in der Praxis aus?

Nach vorbereitender Arbeit einer Planungsgruppe seit Oktober 2011 nahm die Integrierte Gesamtschule Oyten (IGS Oyten) mit Beginn des Schuljahrs 2012/13 ihren Betrieb auf. Das pädagogische Konzept der Schule wird von drei Säulen getragen, dem wertschätzenden Umgang aller an schulischen Prozessen beteiligten Personen, der Unterrichtsform Lernbüro sowie der Unterrichtsform Themenorientierter Unterricht.

Alle Schülerinnen und Schüler lernen so lange wie möglich gemeinsam und erhalten Zugang zu allen Schulabschlüssen. Die Kinder bleiben sechs Jahre lang in ihrer Lerngruppe zusammen und werden von einem Klassenlehrertandem betreut. Die Lehrerinnen und Lehrer eines Jahrgangs arbeiten in einem Jahrgangsteam zusammen und stimmen hier pädagogische und organisatorische Aspekte des Unterrichts miteinander ab.



1) BEISPIEL-STUNDENPLAN (JAHRGANG 5)

BLOCK	ZEIT	MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
07.45–08.05		Offener Anfang				
I	08.05–09.20	Lernbüro* (DE, MA, EN)	Lernbüro* (DE, MA, EN)	Lernbüro* (DE, MA, EN)	Lernbüro* (DE, MA, EN)	Lernbüro* (DE, MA, EN)
09.20–09.40		Pause				
II	09.40–10.55	Lernbüro* (DE, MA, EN)	Neigungs- kurse (parallel: Teambespre- chung Jahr- gangsteam)	Themen- orientierter Unterricht (TO)** Mu/Ku	TO**	Arbeiten und Üben // Tutoren- gespräche
10.55–11.15		Pause				
III	11.15–12.30	Themen- orientierter Unterricht (TO)**	TO**	TO**	TO**	Klassenrat Präsentation
12.30–13.45		Mittagessen				
		Mittagsfreizeit				
IV	13.45–15.00	Naturwissen- schaften (NW)	TO**	Arbeiten und Üben	Sport	

*LERNBÜRO

Die Schülerinnen und Schüler erarbeiten und üben im Lernbüro Basiskompetenzen in Deutsch, Mathematik und Englisch. Sie arbeiten hier ihren individuellen Lernvoraussetzungen entsprechend an Bausteinen (Lerneinheiten). Dabei erhalten sie Unterstützung von Expertinnen und Experten (andere Schülerinnen und Schüler) und von der betreuenden Lehrkraft. Mit fortgeschrittener Selbstständigkeit (zurzeit ab Jg. 7) entscheiden die Lernenden für sich, welches Fach sie an welchem Tag bearbeiten. Der Lernfortschritt wird im Lerntagebuch dokumentiert. Jeder Baustein wird mit einem Leistungsnachweis abgeschlossen (z. B. ein Test, ein Vortrag, ein Gespräch mit der Lehrkraft). Auch die zweite Fremdsprache (Französisch, Latein oder Spanisch, wählbar im Jahrgang 6) erlernen die Schülerinnen und Schüler in der Unterrichtsform Lernbüro.

WARUM MACHEN WIR DAS LERNBÜRO?

PRÄMISSEN

Lernen ist ein sehr individueller und aktiver Vorgang. Jede Schülerin und jeder Schüler hat seine/ihre Eigenheiten, hat Stärken und Schwächen und lernt unterschiedlich.

Erfolgreiches, nachhaltiges Lernen setzt eine möglichst dauerhafte Motivation der Schülerinnen und Schüler bei der Auseinandersetzung mit einem Gegenstand voraus. Damit die Beschäftigung mit einem Gegenstand als emotional befriedigend erlebt wird und Motivation entstehen kann, müssen die psychologischen Grundbedürfnisse **Selbstbestimmung, Kompetenzerleben** und **soziale Eingebundenheit** erfüllt sein.⁵

Jede Schülerin und jeder Schüler braucht, um motiviert zu lernen,

- die Möglichkeit, sich selbst für Aufgaben oder Lern- und Arbeitsformen entscheiden zu können (Selbstbestimmung);
- individuell angepasste Anforderungen (Herausforderungen) und Erfolgserlebnisse bei der Bewältigung von Aufgaben (Kompetenzerleben);
- die Zuwendung der Lehrkräfte oder der Mitschülerinnen und -schüler, persönliche Rückmeldungen und Anerkennung (soziale Eingebundenheit).

Das Lernbüro ermöglicht den Schülerinnen und Schülern:

- eine zunehmende Übernahme von Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess;
- eine maximale Passung von Anforderungen an die individuellen Lernvoraussetzungen und den Lernstand der Schülerinnen und Schüler;
- eine enge Zuwendung der Lehrkraft durch individuelle Betreuung beim Arbeiten und in Lernentwicklungsgesprächen;

außerdem:

- das systematische Lernen in konzentrierter Arbeitsatmosphäre;
- die Anwendung verschiedener Lern- und Arbeitsmethoden (Methodenkompetenzen);
- das Wiederholen und Vertiefen des Gelernten im Experten- und Helfersystem (nachhaltiges Lernen);
- das Trainieren eines hilfsbereiten und verständnisvollen Verhaltens gegenüber ihren Mitschülerinnen und Mitschülern (soziales Lernen);
- große Transparenz über den Lernstand und Lernprozess durch das Lerntagebuch und Zertifikate.

****THEMENORIENTIERTER UNTERRICHT (TO)**

Die Schülerinnen und Schüler arbeiten und lernen im Themenorientierten Unterricht (TO) fächerübergreifend und projektartig. Die Themen orientieren sich an den vorgegebenen Kerncurricula verschiedener Fächer (v. a. Gesellschaftslehre (GSL), Arbeit–Wirtschaft–Technik (AWT), Werte und Normen (WuN), Naturwissenschaften (NW) sowie Musik, Kunst und Darstellendes Spiel). Jedes TO-Thema gliedert sich in eine Basis-, eine Projekt- und eine Präsentationsphase. Die Kinder bekommen hier die Möglichkeit, in Zusammenhängen zu lernen, werden zu Forschern und lernen, verantwortlich zu handeln. Sie trainieren dabei verschiedene Arbeitstechniken und üben kooperatives Arbeiten. Die Aufgabenstellungen sind so vielfältig, dass die Schülerinnen und Schüler ihre Interessen einbringen und individuelle Kompetenzen erwerben können. Die Lerndokumentation erfolgt bspw. in Form von Forschermappen, Präsentationen im Rahmen einer Messe, szenischen Darbietungen, Hörspielen u. v. m.

WARUM MACHEN WIR TO?

Die Schülerinnen und Schüler bekommen hier die Möglichkeit,

FACHLICH

- in Zusammenhängen (fächerübergreifend) zu lernen;
- sich mit Themen/Problemen auseinanderzusetzen, die sich an der Realität und an der Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler orientieren;
- komplexe Probleme durch vernetztes Denken und vielfältige Zugänge zu lösen;

METHODISCH

- sich in die Rolle einer Forscherin/eines Forschers zu begeben;
- Kompetenzen in den Bereichen des Projektmanagements (Planung, Erarbeitung, Präsentation) zu entwickeln;
- verschiedene Arbeitstechniken wie Recherchieren, Dokumentieren, Auswerten, Analysieren und Interpretieren zu erwerben und zu trainieren;

SOZIAL

- kooperatives Arbeiten in authentischen Situationen zu üben;
- Verantwortung für ein Projekt und die Gruppe zu übernehmen;

PERSONAL

- ihre Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten, zu entwickeln;
- den verantwortungsvollen Umgang mit ihrer eigenen Lern- und Arbeitsmotivation zu üben.

2) LERNDOKUMENTATION UND LEISTUNGSRÜCKMELDUNG

Die Lerndokumentation und Leistungsrückmeldung erfolgt v. a. durch das Lerntagebuch, Lernentwicklungsgespräche, Zertifikate nach jeder Unterrichtseinheit sowie Lernentwicklungsberichte am Ende eines jeden Halbjahres. Ab dem zweiten Halbjahr des Jahrgangs 8 erhalten die Schülerinnen und Schüler zusätzlich zu den o. g. Formen Zensuren und Ziffernzeugnisse.

3) SCHULENTWICKLUNG

Die nächsten Vorhaben in der Schulentwicklung beziehen sich schwerpunktmäßig auf:

- die Einführung einer **Jahgangsmischung** (voraussichtlich zunächst im Bereich der Lernbüros) sowie
- den Aufbau einer **Oberstufe** (Start im Schuljahr 2018/19), die in ihrer Konzeption den Erhalt der wesentlichen Zielsetzungen der Sekundarstufe I – d.h. 1) eigenverantwortliches Lernen, 2) projektartiges, fächerverbindendes Lernen und 3) Übernahme von Verantwortung – ermöglicht.

5

Vgl. Deci, Edward L. / Ryan, Richard M. (1993): „Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik“, in: Zeitschrift für Pädagogik, 39, S. 223–238.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) gGmbH
Im Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29, 10178 Berlin

KONZEPTION UND REDAKTION:

Christine Sequeira-Voigt, sdw

GESTALTUNG & ILLUSTRATION:

Kinga Darsow

BILDNACHWEIS:

Frank Pusch für sdw

Porträtbilder:

Abgebildete Personen, privat

Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Publikation an wenigen Stellen nur die männliche Form benutzt. Gemeint sind immer alle Personen.

- 10 Jahre - - Studienkolleg -



FÜR ENGAGIERTE
LEHRAMTSSTUDIERENDE
UND -PROMOVIERENDE

