

Grenzen der Tragfähigkeit – Schulen stärken

Zeitplan Morgen

09:15 Begrüssung: Marianne Stöckli
Organisation: Andrea Schäfer und Monika Oppliger

09:25 **Hauptreferat**
Dr. phil. Carl Bossard
Die systemische Komplexität der heutigen Schule klären und die Lehrpersonen in ihrer anspruchsvollen Aufgabe stärken – von der Verantwortung der Schulleitung für gutes Lehren und Lernen

10:15 Fragen / Diskussion

10:30 Pause

11:00 **Zwei Praxisreferate**
Marc Zängerle und Walter Leupi

11:30 Fragen / Diskussion

Grenzen der Tragfähigkeit – Schulen stärken

Zeitplan Nachmittag

12:00 Stehlunch

12:40 **1. Atelierdurchgang**

13:25 Pause

13:35 **2. Atelierdurchgang**

14:20 Pause

14:30 **Kulturelles**

15:00 **Schlusswort**

AGENDA

Netzwerke und Tagung der Sonderpädagogik

Netzwerke	Datum / Zeit	Ort
Integrative Schule	Mittwoch, 28. November 2018, 17.00-19.00 Uhr	Sekundarschule Burg Liestal
Integrative Schule	Mittwoch, 08. Mai 2019, 17.00-19.00 Uhr	Museum BL Liestal
Tagung	Datum / Zeit	Ort
Eine Schule für alle	Jeweils am 3. Samstag im September 08.45 – 15.00 Uhr	Gewerblich-industrielle Berufsschule Liestal (GIBL)

Grenzen der Tragfähigkeit – Schulen stärken



Was heisst das für uns
als Mitarbeitende im Bildungsdepartement BL?
In den Stäben und Schulen?

Gedanken Fachtagung EINE SCHULE FÜR ALLE
vom 15. September 2018 in Liestal

Fachtagung EINE SCHULE FÜR ALLE

Samstag, 15. September 2018, in Liestal/BL

Die systemische Komplexität der heutigen Schule klären und die Lehrpersonen in ihrer anspruchsvollen Aufgabe stärken –

von der Verantwortung der Schulleitung für gutes Lehren und Lernen

Die Zivilisationsdynamik mit ihrer Ent-Traditionalisierung, Individualisierung und (kulturellen) Pluralisierung hat unserer Gesellschaft in den letzten Jahren radikal verändert. Entsprechend nahm die Komplexität der Schule zu, entsprechend heterogen ist der Mikrokosmos Klasse geworden. Lehrerinnen und Lehrer stehen heute komplexen Kollektiven gegenüber. **Widersprüche und Ungleichzeitigkeiten prägen den Unterricht.** Die Bildungspolitik reagierte mit Reformen und Innovationen, mit Strukturkorrekturen und administrativen Vorgaben. Das erhöht den Anspruch an die einzelne Lehrperson und auch an die Schulleitung. Beide sind gefordert.

Der Kernauftrag aber bleibt: Kinder und Jugendliche zu einer guten Bildung führen – in einer «Atmosphäre des Vertrauens und Zutrauens, der Geborgenheit, der Fürsorge und des Wohlwollens», wie es der renommierte Bildungsforscher John Hattie als grundlegend und (lern-)wirksam erachtet. Darum müssen Schulleitungen und schulische Dienste mehr denn je um «entgegenkommende Verhältnisse» besorgt sein, gibt der deutsche Soziologe Jürgen Habermas zu bedenken. Nur so können Lehrpersonen ihren anspruchsvollen und in Teilen auch widerspruchsvollen Bildungsauftrag optimal erfüllen.

Die systemische Komplexität der heutigen Schule klären und die Lehrpersonen in ihrer Aufgabe stärken – in diesem Feld kommt der Schulleitung eine hohe Verantwortung zu. Das Eingangsreferat beleuchtet diese drei eng vernetzten Aufgabenkreise.

Inhalt

Das versucht das kleine Referat aufzuzeigen – in gemeinsamer Reflexion. Zwei erfahrene Schulleiter vertiefen, ergänzen nuancieren die Gedanken.

Referent

Carl Bossard, Dr. phil., Gründungsrektor PH Zug



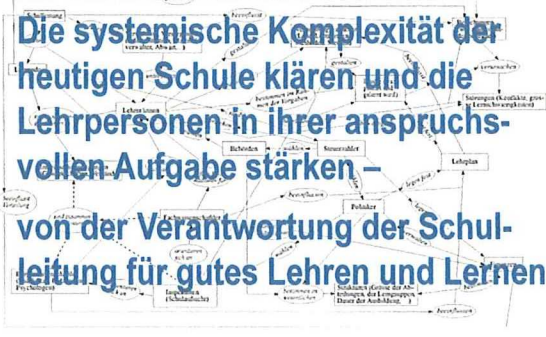
15. Sept. 2018
Liestal

**Grenzen der Tragfähigkeit –
Schulen stärken**

Fachtagung BD BL – 15. Sept. 2018
Carl Bossard

Die Schule als System verstehen – ein Versuch, den Durchblick zu gewinnen und zu wirken

Untersuchen Schule



**Die systemische Komplexität der
heutigen Schule klären und die
Lehrpersonen in ihrer anspruchsvollen
Aufgabe stärken –
von der Verantwortung der Schul-
leitung für gutes Lehren und Lernen**



15. Sept. 2018
Liestal

Was leitet uns? Was verbindet
uns? Was ist uns allen wichtig?

**gemeinsamer Such- und
Denkprozess**

Fachtagung Liestal



1. Vom Damaligen zum Heutigen:
– oder: vom Wandel
2. Vom Kernauftrag im Damaligen
und Heutigen: das Eigentliche und
Wesentliche der Schule, die Arbeit im
Klassenzimmer – oder: von den
Konstanten
3. Vom Versuch einer Klärung: die
Rolle der Schulleitung als Kern-
element „entgegenkommender
Verhältnisse“ – oder: vom Eigent-
lichen und Wesentlichen.

Meine Überzeugung

Metapher des **Skippers** für die Lehrperson



Vorwärtskommen als gemeinsamer Prozess – als **Miteinander** – **Das Leben ist analog**

Der Lernerfolg meiner Schülerinnen und Schüler –

Bildung braucht Beziehung

3-B-Botschaft

Das bin auch ich! – vom Ethos des pädagogischen Bezugs




Beziehung? Resonanz?

Ist die gute Beziehung nicht durch ein **Von-Angesicht-zu-Angesicht** bestimmt? Und der platonische Dialog mitsamt der Mäeutik ist wohl nicht per Zufall **durch den Dialog** bestimmt.

«Wo eine gute Lehrerin, ein guter Lehrer am Werk ist, da ist die Welt ein bisschen besser.»

Prof. Hans Aebli, Universität Bern



Gedankenskizze Vortrag Liestal vom Samstag, 15. September 2018

(als Gedankengerüst – in den meisten Teilen frei formuliert)

Sehr geehrte Frau Stöckli
Meine Damen und Herren

Der „Kindheit“ ist das diesjährige LUCERNE FESTIVAL gewidmet. Um *Kinder und junge Menschen* geht es auch heute an dieser Tagung – *sie und ihr Lernen* stehen im Zentrum, auch wenn sie nicht da sind.

Wir alle da drin in diesem Saal waren ja einst Kinder – und haben hoffentlich einen genialen Rest des Kindes in uns bewahrt – wie einst Wolfgang Amadeus Mozart... [evtl. (Kurz-)Gedanke des deutschen Schriftstellers Martin Walser]

Ich habe mir immer wieder gesagt: Carl, Du bist nur ein guter Lehrer, wenn du ein guter Schüler bleibst.

Meine Damen und Herren

Die systemische Komplexität der heutigen Schule klären und die Lehrpersonen in ihrer anspruchsvollen Aufgabe stärken – von der Verantwortung der Schulleitung für gutes Lehren und Lernen. – So heisst das Thema.

Der Titel lehnt sich an ein wunderbares Junktim an: Die Menschen stärken, die Sachen klären. Es ist die Überschrift zu drei Vorträgen – von Hartmut von Hentig, verfasst vor über 30 Jahren. Von Hentig zu nennen fällt mir nach den Verwerfungen um die deutsche Odenwaldschule schwer. Leider.

Doch seine Gedanken haben mich damals fasziniert, und sie haben noch immer ihren Wert. Der Untertitel heisst: Ein Plädoyer für die Wiederherstellung der Aufklärung. Dies in einer Gesellschaft, die labyrinthischen Charakter hat und – so Hartmut von Hentig – in der viele Menschen von den Systemen und ihren Apparaten überfordert seien.

Vielleicht gilt das – mutatis mutandis – auch für die Schule und ihre Exponenten an der Basis, die Lehrerinnen und Lehrer. Schule und Unterricht haben sich vom System her gründlich verändert, obwohl der Kern, das pädagogische Dreieck, in vielen grundlegenden Elementen gleichgeblieben sind. Lehrerinnen und Lehrer empfinden sich darum nicht selten eingesperrt, gefangen

- . im systemischen Korsett künstlich konstruierter Komplexität.
- . Die Vorschriften intensivieren sich,
- . die Strukturen werden enger.
- . Die Schuladministration ist gewachsen – und mit ihr auch die Zahl der Akteure,
- . der Freiheitsraum dadurch kleiner geworden.
- . Das engt den pädagogischen Spielraum / das pädagogische Feld (vermeintlich) ein.

Das alles ist ja immer aus gutem Willen geschehen. Eben: gut gemeint. Doch nur weil etwas gut gemeint ist, muss es noch lange nicht gut sein. Oft ist es gar gegenteilig. Aber wie ist es wirklich? Diese Frage liegt der heutigen Tagung zugrunde. Ich versuche eine Annäherung.

Drei Punkte leiten mich und
ein Vorspann.

1. Vom Damaligen zum Heutigen: skizziert als (plakatives) Bild, um den Gegensatz zu verdeutlichen – oder: **vom Wandel**
2. Vom Kernauftrag im Damaligen und Heutigen: das Eigentliche und Wesentliche der Schule, die Arbeit im Klassenzimmer – oder: **von den Konstanten**
3. Vom Versuch einer Klärung: die Rolle der Schulleitung als Kernelement „entgegenkommender Verhältnisse“ – oder: **vom Eigentlichen und Wesentlichen**.

Der Vorspann:

Schule und Unterricht sind konstitutiv gekennzeichnet von Spannungen. Unterrichten/eine Klasse führen ist immer Handeln in einem **Spannungsfeld**:

- . am entscheidendsten und unsichtbarsten wohl zwischen **Bilden** und **Ausbilden**:
 - . **Bilden** im Sinne Kants als: **sich selber kultivieren** – zweckfrei – und
 - . **Ausbilden** zur Selbstoptimierung als „nützliches“ Mitglied der Gesellschaft – im Sinne der anwend- und überprüfbaren Kompetenzen
 - . = zwischen **ideellem Wert** und **instrumentellem Nutzen**
 - . d.h. zwischen dem **Verfügenswissen** und der **ethisch-kulturellen Dimension von Bildung**
 - . oder einfacher gesagt: Eine Ausbildung hat das Ziel, etwas zu *können*. Wenn wir uns dagegen bilden, arbeiten wir daran, etwas zu *werden* – wir streben danach, auf eine bestimmte Art und Weise in der Welt zu sein – auf eine bestimmte Art und Weise, der Welt und uns selber zu begegnen.
- (Ich weiss: beides hängt zusammen; doch zur Analyse braucht es ab und zu das gedankliche Seziermesser.)

Wir reden vom pädagogischen Spannungsfeld, vom Spagat

- . zwischen **Verpflichtung auf Grundsätze und Treue zu den Menschen / S+S / SL / Eltern / Bildungsdepartement BL**
 - . zwischen **Idealität und Realität**
 - . zwischen **Normen und Werten**
 - . zwischen **Freiheit und Sicherheit**
 - . zwischen **Organisation und Interaktion**
 - . zwischen **formalen Vorgaben/Vorschriften** und notwendigen Freiräumen/**Gestaltungsräumen**
 - . zwischen **meinem Menschenbild** und den heute nicht selten (fast doktrinär) vorgegebenen **Methoden-Dekreten**
- mit einer Dominanz des selbst organisierten Lernens, was schwächere Kinder benachteiligt. Das wissen wir aus der Forschung (u.a. Hermann Gieseke et al.).

- . und jetzt etwas handfester:
- . zwischen Unterrichten und Erziehen
- . zwischen Fächerfülle und Üben
- . zwischen Vorwärtskommen (im Stoff) und Vertiefen
- (. zwischen Delegieren ans digitale System und menschenorientiertem (analogem) Führen)
- . zwischen Individualisieren und Sozialisieren
- . zwischen Individualisierung und Egalisierung, oder konkret: Wie kann ich dem einzelnen Kind gerecht werden, ohne die Massstäbe der Gleichheit zu verletzen?
- . zwischen kultureller Integration auf der einen und der Vermittlungsaufgabe von Lerninhalten auf der anderen Seite.
- . usw., usf.

Fazit:

Lehrerinnen und Lehrer = oft hin und her gerissen

- . Im Spannungsfeld der Bipolaritäten / Ambiguitäten / Dichotomien /
- . sie sind im Dilemma = beide Pole lassen sich nie gleichzeitig zu maximieren

Ich plädiere hier nicht für ein Entweder-oder; die Schule ist **eine Institution des Sowohl-als-auch**, des Einerseits und des Andererseits. Beides ist wichtig.

Mit den Reformen der vergangenen Jahre wurde aber überall additiv gearbeitet und maximiert. Manches ist dazu gekommen – weggenommen wurde wenig. Doch wenn Prioritäten fehlen und das Wichtige nicht mehr vom Unwichtigen geschieden wird, verliert alles an Bedeutung.

Wir alle spüren es eigentlich: (Zu) Vieles muss heute in zu kurzer Zeit erarbeitet werden – und zwar von den Kindern selber. Eigenverantwortet und selbstgesteuert. Lernschwächere und mittelmässige Schüler sind benachteiligt. Die Diffusionsprobleme steigen. Auch das wissen wir aus der Forschung.

Zunahme (+)

- . Inkongruenz zwischen Strategie oben und Strukturen unten
- . Fächer und Stofffülle / Umfang Lehrmittel und Zahl der Arbeitsblätter
- . Heterogenität (Herkunft, Kultur, Religion, Milieu, Sprache / S+S mit beso Bildungsbedarf / verhaltensschwierige S+S)
- . Ansprüche an die Schule (Stichwort: Anspruchsinflation)
- . Wertpluralisierung
- . Diffusionsprobleme
- . Lehrpersonen pro Klasse (KLP/RLP + SHP + IS-LP + IF-LP; SSA; dazu div. Fach-LP et al.)

Addition ist eine der Kennziffern unserer Zeit. Die Devise: mehr und immer mehr. Doch Gewinn ist meist mit Verlust verbunden und Abnahme stets auch mit Zunahme. So lautet das Gesetz der Gegenbuchung. Es gilt auch für das öffentliche Bildungssystem.

Abnahme (-)

- . Übungszeit zum Automatisieren und Anwenden in neuen Situationen (gem. z.B. den fünf formalen Stufen nach Johann Friedrich Herbart oder nach den zwölf Grundformen des Lehrens von Hans Aebli, dem bekannten Jean Piaget-Schüler und Hochschullehrer in Bern)
- . Selbstverständlichkeiten / Vorleistungen / „Gratiskräfte“ wie „Selbstdisziplin“ aus dem Elternhaus = das erzieherische Umfeld verliert an Kraft und Einfluss
- . Sozialprestige Lehrerinnen und Lehrer / Schwund der personalen Autorität
- . Respekt
- . humane Kraft des Zwischenmenschlichen
-

Wir wollten in den letzten Jahren überall maximieren. Je mehr aber einzelne Stränge maximiert werden, desto mehr reduzieren sich andere Teilbereiche. **Das ist schlichte Geometrie/Proportionenrechnung und hat mit Ideologie nichts zu tun.**

Erklären am Bsp. Digitalisierung: wenn nur noch digital arbeiten und den Unterricht dem System überantworten = dann geht analog gegen null;

d.h.: **Wir können nicht beides gleichzeitig maximieren!**

Wenn wir etwas **überstrapazieren**, reduziert sich der Gegenbegriff / die gegenhalte Kraft.

Doch: Die Schule muss, um zum Beispiel zurückzukehren, (auch) den analogen Menschen stärken. Sie muss beides tun.

Der schnelle Kontakt ersetzt nicht den Weg – die Annäherung, das Kennenlernen brauchen Zeit. Mehr Pädagoge und weniger Manager.

1. Vom Damaligen zum Heutigen: skizziert als zwei (plakative) Bilder, um den Gegensatz zu verdeutlichen – oder: vom Wandel

Schule damals – Schule heute: zwei Bilder – zwei unterschiedliche Welten: Der Gegensatz wird evident, das Neue auch.

Bild 1: Schule damals = eher abgeschlossene Welt: eine Lehrerin, ein Lehrer + ihre/seine Klasse / Werte relativ klar / starke Erziehungshilfe aus dem Elternhaus / rel. hohe Kongruenz elterliche Erziehung und schulischer Auftrag / viel Autonomie der Lehrpersonen / vielleicht auch viel Willkür / (pädagogische) Stabilität über Jahre

Bild 2: Zivilisationsdynamik ab den 70er-Jahren: Ent-Traditionalisierung, Individualisierung, (kulturelle) Pluralisierung: Die Heterogenität nimmt zu (auch innerhalb der Lehrer/innen-Kollegien) / Aussen-Einflüsse werden grösser (Umfeld/Familie/Politik/Wirtschaft/Wissenschaft/Verwaltung + Bildungsadministration/(soziale) Medien) = wer steuert? Wer ist Mr. S?

Entr'Acte:

Was immer gilt: = erläutert an einem trafen Beispiel aus der Schule

Heute haben wir andere Zeiten. Das ist klar. Dauer, das wusste schon Heraklit, ist nur im Wandel.

In diesem Wirbelwind gibt es eine schulische Konstante. Diese Weisheit ist klassisch und veraltet nicht. **Sie galt früher, sie gilt heute, sie gilt wohl immer.** Formuliert hat sie der Berner Hochschullehrer und Schüler von Jean Piaget, Prof. Hans Aebli: „**Wo eine gute Lehrerin, wo ein guter Lehrer am Werk ist, da ist die Welt ein bisschen besser.**“

2. Vom Kernauftrag im Damaligen und Heutigen: das Eigentliche und Wesentliche der Schule, die Arbeit im Klassenzimmer – oder: von den Konstanten

Botschaft: Der Kern ist Interaktion

Es gilt damals, es gilt heute: Interaktion vor Organisation / Unterricht als Interaktion zwischen S+S u. LP; sie begegnen sich im „Stoff“.

In diesem Sinne ist **Unterricht ein Miteinander / keine Einbahnstrasse** / Schule steht und fällt mit den Menschen.

Plakativer und überspitzter Satz von Allan Guggenbühl: "Der Schüler lernt den Lehrer, die Lehrerin, nicht den Stoff."

Interaktion:

- da ist eine Pädagogin, ein Pädagoge beteiligt
- **da ist Leben – und Lernen kann ich nur, wo Leben ist.**
- Wir erleben unser Leben als wertvoll in Beziehungen, in Begegnungen – auch in Bindungen: Schule als Anbindungsprozess

- **In den Beziehungen spielt sich das Leben ab.** Beziehung zu Menschen, zu Tieren, zu Sachen, Ideen, Kunst, Gott.
- Beziehung wird nur lebendig, wo Gefühle mitschwingen.
- **Lehren ist Beziehungshandeln, ist verstehende Zuwendung.**
- **MEETING of MINDS** (John Dewey)
- **KOMMUNIKATION** gem. Friedemann Schulz von Thun und Paul Watzlawick (Beziehungsebene und Sachebene)

Entscheidend ist nicht primär das, „was wir machen!“ / entscheidend ist das **Wie und Warum**

- = meinen Primarlehrer erklären: Wir Schüler (nur männlich!) sahen,
- . dass er liebte, was er lehrte. Er machte uns immer wieder klar:
 - . Erstens: Was du hier lernst, ist wirklich wichtig.
 - . Zweitens: Mir ist es ein Anliegen, dass du das lernst (= ganz viel direktes FEEDBACK).
 - . Drittens: Ich glaube fest daran, dass du das schaffst (ermuntern und ermutigen/zutrauen).
 - . Und viertens: Ich werde dir dabei helfen und dich unterstützen. (Er zeigte uns, wie wir es besser machen könnten.).

Diese vier Punkte klingen vielleicht banal, aber sie sind ganz zentral und man sollte sie auf keinen Fall vergessen.

Fazit

Es gibt keine guten Schulen ohne gute Lehrpersonen. Sie gestalten Unterricht mit einer Lehrer-Schüler-Beziehung, bei der die Kinder spüren, dass ihnen etwas zugemutet und von ihnen auch etwas erwartet wird. Und das immer auf der Basis gegenseitigen Vertrauens. Vertrauen kann man nicht erzwingen. (Vertrauen; vgl. Niklas Luhmann)

3. Vom Versuch einer Klärung: die Rolle der Schulleitung als Kernelement „entgegenkommender Verhältnisse“; oder vom Eigentlichen und Wesentlichen.

Eine Schule führen ist nicht primär ein technisches Problem, es ist **eine menschliche Aufgabe**. Gefordert ist Leadership. Nicht zuletzt für die „Generation Y“. Sie sucht Identifikation und Wertschätzung.

Die Persönlichkeit der Schulleiterin sei wichtig. Das sagen alle. Der Schulleiter präge mit seiner Werthaltung den Esprit d'Équipe und zeichne damit für den Gesamterfolg der Schule verantwortlich. Auch da ist man sich einig. Doch die Realität sieht anders aus: Eine moderne Managementlehre betont meist die rationale, technokratische Steuerbarkeit von Schule und Unterricht (indirekte Führung). Organisieren ist alles! Vergessen gehen dabei die human-soziale Seite und die pädagogische Kraft der Schulleitung sowie die Tatsache, dass die Schulleiterin, der Schulleiter auch als Person wirkt (direkte Führung).

Eines ist – so meine ich aus Erfahrung – unbestritten:

- . Eine Schule führt man nicht mit Formularen und Evaluationen, sondern mit Weitsicht und Werten.
- . Eine Schule führt man nicht mit Papier und PowerPoint, sondern mit Optimismus, Vertrauen und Caring.
- . Eine Schule führt man nicht mit Excel und Events, sondern mit Exzellenz, Ethik und Engagement.
- ... obwohl es das Technische auch braucht.

Das "Alltagsgeheimnis" guter Führung: echte und achtsame Autorität und menschliche Souveränität.

Doch was bedeutet das konkret?

Wie die Schulleitung wirkt, prägt das Schulklima und damit die Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern. Das ist grundlegend. Denn: „Es hängt [...] letztlich alles von der Freude und vom Engagement der Lehrkräfte ab“, schreibt der Kasseler Soziologe Heinz Bude in seinem Buch „Bildungsplanik. Was unsere Gesellschaft spaltet“.

Darum:

- = entgegenkommende Verhältnisse schaffen
- . die Ebenen unterscheiden: Prinzipielles, Konzeptionelles, Operationelles. Im Prinzipiellen Übereinstimmung schaffen und so im Operativen Freiheiten ermöglichen.
- . Schulleitung als Firewall/als Limes/als Grenze (gegen renitente Eltern / allzu viel Papier et al.).
- . Botschaft: Lernen geht nicht ohne Anstrengung; Lern(leistungs)bereitschaft fördern und über die Lehrpersonen einfordern – durch Konsequenz.
- . in den Schulzimmern (v.a. untere Klassen) den „Durchzug“ reduzieren; Kinder brauchen stabile Beziehungen.
- . Erwartungssicherheit nach aussen und nach innen schaffen.
- . Safe Place auch für Lehrerinnen und Lehrer kreieren.
- . Einbezug der unterstützenden Dienststellen garantieren: schnell, unbürokratisch, effizient.
- . Schulleitung: muss dialektische Gegenkraft gegen Larmoyanz darstellen.
- . Wir sind so stark, wie wir uns gegenseitig stärken können und miteinander kooperieren.
- . d.h. gemeinsam und verbindlich wissen, was uns fürs **Lernen der Kinder** pädagogisch wichtig und grundlegend ist (z.B. gezieltes und überlegtes Feedback) – dieses Gemeinsame, dieses pädagogische Miteinander erhöht die Wirksamkeit des Teams, wie John Hattie eindrücklich nachweist.

...

Meine Damen und Herren

Schluss:

Im unsichtbaren Parallelogramm der divergierenden Ansprüche und der permanenten Widersprüche (wie Ungleichzeitigkeiten) muss sich die Schulleitung darum als gegenhaltende Kraft etablieren und sich dem „overregulated but underdesigned-Syndrom“ widersetzen. Sie muss Wirkungen festlegen und Prinzipien bestimmen statt Rezepte und Reglemente schaffen; sie hat

- . Sinn zu ermöglichen,
- . Identifikation zu schaffen – übers Gespräch mit den Lehrerinnen und Lehrern,
- . integrierend zu wirken und
- . Wertschätzung (vor-) zu leben.

In diesem Sinn ist Schulleitung ein permanenter humaner Prozess und kein administrativer Akt; sie ist dauernder Dialog und kein einsamer Entscheid. Eine Schule führen heisst letztlich inspirieren und Leben wecken – zugunsten der Schülerinnen und Schüler. Denn: Lernen ist nur dort möglich, wo Leben ist.

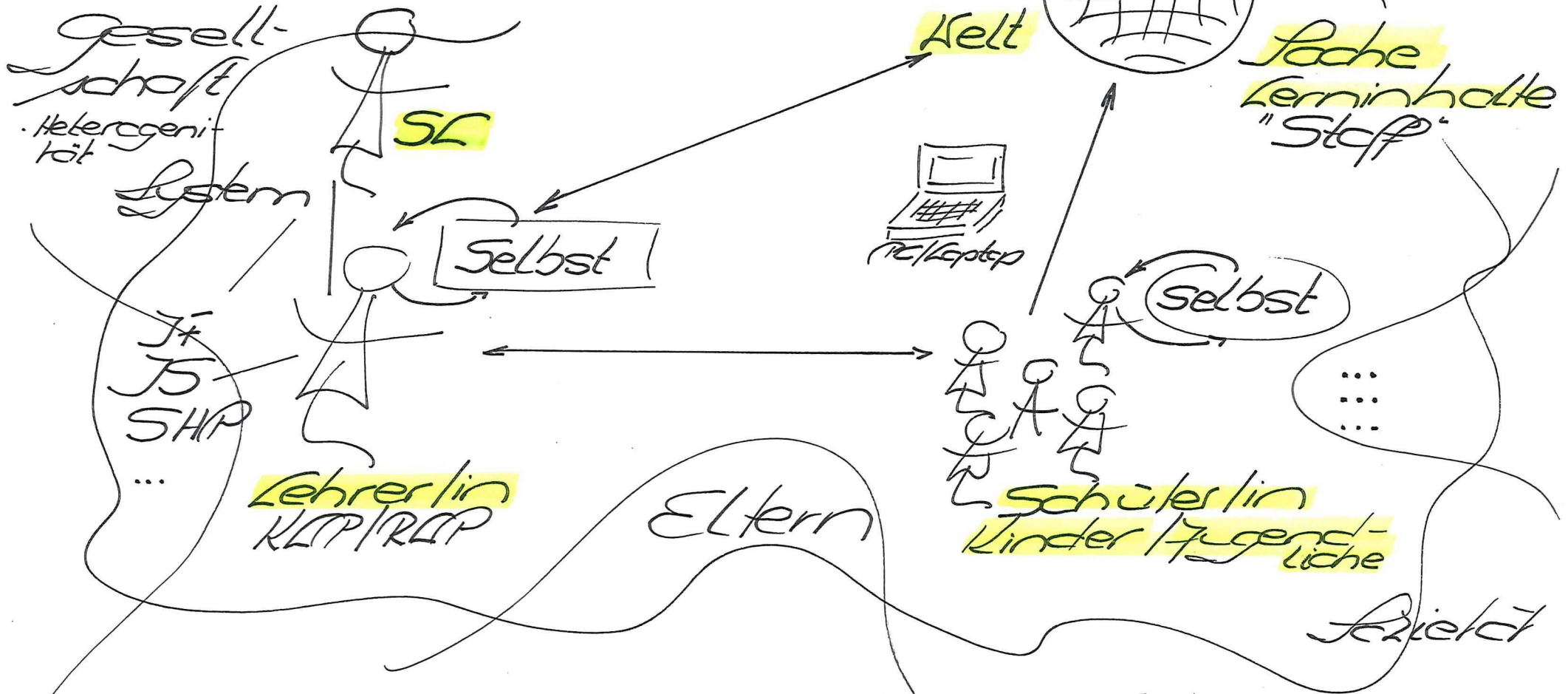
Das haben wir als Schulleiterin, als Schulleiter wie als Lehrerin, als Lehrer vorzuleben.

Ich danke Ihnen.

Skizze

C. Bassare

Liestal, 15. Sept. 18



Das Ganze und die [System]teile

Die eng gültige Leistung: Das Ganze kann sich nicht schneller bewegen als die Teile.

15.9.2018/30