

Qualitätsentwicklung im Dialog. Grundschule entwickeln – Gestaltungsspielräume schaffen

Zur Lage

Die Grundschule befindet sich in einem permanenten Entwicklungsprozess. Diesen kann sie erfolgreich als lernende Institution bewältigen, am besten im Dialog mit allen Beteiligten – innerhalb und außerhalb der Schule. Innerhalb der Schule wird die Schulentwicklung nicht nur von den Pädagoginnen und Pädagogen und dem weiteren Schulpersonal getragen, sondern auch von den Eltern und Kindern. Eine so ausgerichtete Entwicklung kann nicht »von oben« verordnet werden, bedarf aber einer Unterstützung »von außen«: durch den Schulträger, andere (Bildungs-)Einrichtungen im Umfeld der Schule, die Schulverwaltung, die Bildungspolitik und weitere Akteure. Erforderlich ist eine systemische Perspektive auf Schulentwicklung, die Maßnahmen der Unterrichts-, der Personal- und der Organisationsentwicklung einschließt.

Auch wenn in vielen Bundesländern die (Teil-)Autonomie der Schule betont wird: Durch Leistungsstandards, durch Fremdevaluation der Einzelschule sowie standardisierte Diagnose- und Vergleichsarbeiten hat der indirekte Einfluss der Kultusbürokratie zugenommen. Er wirkt bis in den Unterricht der einzelnen Lehrkraft hinein. Die Entwicklung der Schulen wird zu stark bzw. zu einseitig durch die Messung fachlicher Lernstände und Effizienzforderungen bestimmt. Zudem belasten wachsende bürokratische Ansprüche Schulleitungen und Schulpersonal gerade an den personell eher gering ausgestatteten Grundschulen.

Der Grundschulverband fordert

1. Freiraum für die Schulen, Evaluation und Qualitätssicherung selbstständig innerhalb des staatlichen Rahmens zu gestalten und eigene Schwerpunkte zu setzen

Schulentwicklung ist ständige Aufgabe und Herausforderung für die einzelne Grundschule mit allen an ihr beteiligten Personen. Als Orientierung für eine zukunftsfähige, kindorientierte, anspruchsvolle Grundschulentwicklung helfen pädagogische Leitbilder, wie sie der Grundschulverband in seinen Standpunkten formuliert hat. Schulen sind gebunden an bildungspolitische und pädagogische Vorgaben wie Leistungsstandards. Pädagogische Ziele und rechtliche Rahmenvorgaben sind aber von der einzelnen Grundschule auf ihre besondere Situation hin zu prüfen, entsprechend auszulegen und die Schritte ihrer Umsetzung selbstständig zu planen. Zielperspektive muss sein, die Schule weiter zu entwickeln: zu einem Ort, an dem alle Kinder gemeinsam leben und lernen; zu einem Ort der Lebens- und Lernfreude; einem Ort, an dem Kinder demokratische Strukturen und Handlungsweisen erleben; einem Ort, an dem sie allseitige, nachhaltige und ihren individuellen Bedürfnissen und Dispositionen entsprechende Bildung erfahren.

Grundlage für die Weiterentwicklung ist eine *systematische Evaluation*. Diese muss an der jeweiligen Grundschule durch gemeinsame Reflexion aller Beteiligten unter Berücksichtigung der besonderen Standortbedingungen und Anforderungen der Schülerschaft erfolgen – unterstützt durch einen konstruktiven »Fremdblick« von außen und eingebunden in einen kontinuierlichen Qualitäts- und Schulentwicklungsprozess. Staatliche Evaluation ist so zu gestalten, dass die Schulen von den Erkenntnissen für ihre

Entwicklungsarbeit profitieren, dass sie zur Reflexion angeregt werden und Orientierung für Qualitätssicherung und Weiterentwicklung erhalten. Schulverwaltung hat die Aufgabe, übergreifende Ansprüche und Rahmenbedingungen zu formulieren, sie steht aber genauso in der Pflicht, den Schulen Hilfestellung bei der Analyse von Evaluationsergebnissen und bei Bedarf die nötigen Freiräume für die Anpassung, Neugestaltung und Weiterentwicklung vor Ort zu geben und die Vorhaben zu begleiten oder in anderer Form zu unterstützen. Zudem sollte sie Instrumente für die Schulentwicklung bereitstellen und eine Prozessbegleitung sicherstellen.

2. Professionalisierung in der Schulentwicklung durch Aus- und Weiterbildung

Schulentwicklung hat im Tätigkeitsprofil von Pädagoginnen und Pädagogen in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Sie muss deshalb Bestandteil der Ausbildung und der berufsbegleitenden Professionalisierung sein. Ausgehend von eigenen Frage- und Problemstellungen benötigen Schulleitungen und Lehrkräfte passende Weiterbildungsangebote, die sie entsprechend ihrer Zielvorstellungen und Entwicklungsstadien flexibel abrufen können. Um im Kollegium eine Kultur der Zusammenarbeit entwickeln zu können, müssen neben verbindlichen Kooperationszeiten auch Zeitfenster für Steuerungsgruppen, (schulinterne) Fort- und Weiterbildungen, Supervision und kollegiale Fallberatung verankert werden. Dieses Anliegen richtet sich sowohl an die Schulleitungen als auch an die Schulverwaltung.

3. Ressourcen für eine Schulentwicklung vor Ort

Mit der Dezentralisierung schulischer Arbeitsprozesse und der Weiterentwicklung zu eigenverantwortlichen Schulen haben Verwaltungsaufgaben, Personalführungsaufgaben und organisatorische Anforderungen zugenommen oder sind neu entstanden. Schulleitungen an Grundschulen benötigen in ihrem Deputat entspre-

chend mehr Zeit für konzeptionelle Arbeit, für die Zusammenarbeit mit dem Kollegium und den Eltern, für die Förderung der Teamentwicklung und Teamarbeit im Kollegium, für die Organisation von Weiterbildung des Schulpersonals sowie für Kooperation mit externen Institutionen und Verbänden. (Grund)Schulleitung darf nicht mehr als »Nebenbeschäftigung« verstanden werden, sondern bedarf eines professionellen Verständnisses und Zugangs. Vor allem Grundschulen müssen angesichts ihrer zu gering angelegten Leitungsressourcen für eine pädagogisch fundierte Schulentwicklung in den Verwaltungsaufgaben entlastet werden, z. B. durch eine fachlich kompetente Assistenz oder anderes Verwaltungspersonal. Aus den genannten Gründen sind Arbeitsplatzbeschreibungen und der Umfang der Unterrichtsverpflichtung für alle Mitglieder der Grundschulleitung neu zu bestimmen und angemessene Entlastungen vorzusehen (z. B. über die Schaffung von Funktionsstellen).

Lehrkräfte in deutschen Grundschulen haben sowohl im schulstufenbezogenen als auch im internationalen Vergleich eine sehr hohe Unterrichtsverpflichtung. Das schränkt die Zeitfenster für die notwendige Vernetzungs-, Professionalisierungs-, Unterrichts- und Schulentwicklungsarbeit ein. Die Unterrichtsverpflichtung ist deshalb auf ein vergleichbares Zeitmaß herabzusetzen. Notwendig sind neue Arbeitszeitdefinitionen und Arbeitszeitregelungen. Damit Kooperation und Reflexion nicht nur das Thema einzelner engagierter und interessierter Kolleginnen und Kollegen bleibt, müssen feste Zeiten für die Gestaltung von Kooperation ausgewiesen werden, da schulinterne Kommunikation, Informationsfluss und Transparenz für das Gelingen kooperativer Arbeitsprozesse hohe Bedeutung haben.

4. Externe Unterstützung und Vernetzung der Schulen

Schulpersonal und Schulleitungen sind für Schulentwicklungsarbeit bislang in der Regel

nicht anforderungsbezogen ausgebildet. Sie benötigen daher *qualifizierte Unterstützung und Weiterbildung*. Grundschulen brauchen zudem Budgets für Beratung, Prozessbegleitung und Evaluation, um die Qualität der Entwicklungsarbeit zu sichern und um externe Unterstützungssysteme und Unterstützungsangebote nutzen zu können.

Für eine erfolgreiche Schulentwicklung bedarf es verbündeter *Netzwerke* aus unterschiedlichen Handlungsfeldern. Vor Ort dienen sie der gegenseitigen Anregung zwischen den Schulen und ihren Kooperationspartnern und stärken die Wirksamkeit der gemeinsamen Arbeit. Als überregionale Netze von Schulen mit ähnlichen Arbeitsschwerpunkten fördern sie den gemeinsamen Austausch und ermöglichen es, voneinander zu lernen.

Grundschulentwicklung dient dem Ziel, dass jede Schule allen Kindern und deren Familien ihres Einzugsgebietes gerecht wird. Sie ist eng verbunden mit dem jeweiligen schulischen Umfeld. Um das Recht auf inklusive Bildung erfüllen zu können, brauchen die Schulen eine *standortspezifische Ressourcen- und Personalausstattung* für ihre inklusionsorientierten Vorhaben auf der Struktur- und Praxisebene und für die Professionalisierung der Lehrkräfte.

Der Grundschulverband fordert für eine professionelle und zukunftsfähige Grundschule – als Basis der schulischen Bildung –, für eine positive Weiterentwicklung der Institution und der beteiligten Personen (vor allem der Schulleitungen und Lehrkräfte) sowie für eine professionelle pädagogisch-didaktische Arbeit ausreichende zeitliche und damit auch finanzielle Budgets, die mindestens dem Umfang der anderen Schulformen entsprechen. Grundschularbeit ist essenziell für die grundlegende Bildung und daher solide und zukunftsfähig auszustatten.