

## Schulentwicklung:

# Grundschule entwickeln – Gestaltungsspielräume schaffen: Qualitätsentwicklung im Dialog

### Zur Lage

Die Grundschule steht als lernende Institution in einem ständigen Entwicklungsprozess. Dieser kann nicht »von oben« verordnet werden, bedarf aber der Herausforderung und Unterstützung »von außen«. Gelingen kann er nur im Dialog mit allen Beteiligten – innerhalb und außerhalb der Schule. In der Schule sind dies nicht nur die PädagogInnen und das weitere Schulpersonal, sondern auch die Eltern und – oft vergessen – die Kinder. Schulentwicklung »von innen« und »von unten« braucht daneben Initiativen und Unterstützung der Schulträger, anderer (Bildungs-)Einrichtungen vor Ort, der Schulverwaltung und der Bildungspolitik. Erforderlich ist eine systemische Perspektive auf Schule, die Maßnahmen der Unterrichts-, der Personal- und 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 bis in den Unterricht der einzelnen Lehrperson hinein zugenommen. Die Entwicklung der Schulen wird zu stark durch die Messung fachlicher Lernstände und Effizienzforderungen bestimmt. Zudem belasten wachsende bürokratische Ansprüche Schulleitungen wie Schulpersonal gerade der personell gering ausgestatteten Grundschulen.

### Der Grundschulverband fordert

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

Schulentwicklung ist Aufgabe der Einzelschule und aller an ihr beteiligten Personen. Als Orientierung helfen pädagogische Leitbilder, wie sie beispielsweise der Grundschulverband in seinen Standpunkten formuliert hat. Zudem ist die Schule gebunden an bildungspolitische und pädagogische Vorgaben wie z. B. die Leistungsstandards. Pädagogische Ziele und rechtliche Rahmenvorgaben sind aber von der einzelnen Schule auf ihre besondere Situation hin auszulegen und die Schritte ihrer Umsetzung selbstständig zu planen.

Grundlage dafür ist eine systematische **Evaluation**. Diese muss in der Schule selbst durch gemeinsame Reflexion aller Beteiligten und in eigener Weise erfolgen, aber auch durch Fremdblick von außen herausgefordert und unterstützt werden. Staatliche Evaluation ist so zu gestalten, dass Schulen Gewinn aus ihr ziehen können, dass sie zur Reflexion angeregt werden und Orientierung für die Weiterentwicklung erhalten. Schulverwaltung hat die Aufgabe, übergreifende Ansprüche und Rahmenbedingungen zu formulieren, sie steht aber genauso in der Pflicht, den Schulen Hilfestellungen bei der Realisierung vor Ort zu geben.

- **Eine Professionalisierung der Schulentwicklung durch Aus-, Fort- und Weiterbildung**

Schulentwicklung hat im Tätigkeitsprofil von PädagogInnen in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Sie muss deshalb unerlässlicher Bestandteil der Ausbildung und

der berufsbegleitenden Professionalisierung von PädagogInnen sein. Ausgehend von eigenen Fragestellungen in der aktuellen Schulentwicklung benötigen Schulen hochwertige Fort- und Weiterbildungsangebote, die sie entsprechend ihren Zielvorstellungen und Entwicklungsstadien flexibel abrufen können. Um im Kollegium eine Kultur der Zusammenarbeit entwickeln zu können, müssen neben verbindlichen Kooperationszeiten auch Zeitfenster für Supervision und kollegiale Fallberatung verankert werden.

Dies gilt auch für **Schulleitungen** und für die Schulverwaltung. Mit der Dezentralisierung schulischer Arbeitsprozesse sind heute Führungsaufgaben für Schulleitungen entstanden, die nicht mehr als »Nebenbeschäftigung« ausgeführt werden können. Schulleitungen benötigen Zeit und Energie für konzeptionelle Arbeit, die Zusammenarbeit mit den Eltern, die Förderung der Teamentwicklung und Teamarbeit im Kollegium, die Organisation **von Fort- und Weiterbildung** des Schulpersonals sowie die Kooperationen mit externen Institutionen und Verbänden. Eine Schule demokratisch zu leiten erfordert einen partizipativen Führungsstil und eine professionelle Leitung. Deshalb sind Arbeitsplatzbeschreibungen und damit auch der Umfang der Unterrichtsverpflichtungen für alle Mitglieder der Schulleitungen (auch für Funktionsstellen) neu zu bestimmen. Vor allem Grundschulen mit ihren geringeren Ressourcen brauchen für eine pädagogisch fundierte Schulentwicklung eine Entlastung in den Verwaltungsaufgaben, z. B. durch eine fachlich kompetente Assistenz.

## ● Externe Unterstützung und Vernetzung der Schulen

Schulpersonal und Schulleitungen sind für Schulentwicklungsarbeit in der Regel nicht zureichend ausgebildet. Sie bedürfen deshalb **fachlicher Unterstützung**. Um die Qualität der Entwicklungsarbeit zu sichern, aber auch um externe Unterstützungssysteme/Unter-

stützungsangebote nutzen zu können, brauchen Schulen zudem Budgets für Beratung, Prozessbegleitung, Evaluation.

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

## ● Ressourcen für eine Schulentwicklung vor Ort

(Grund-)Schulentwicklung dient dem Ziel, dass jede Schule allen Kindern ihres Einzugsgebietes gerecht wird. Sie ist eng verbunden mit dem jeweiligen schulischen Umfeld. Um diesem Anspruch inklusiver Bildung gerecht werden zu können, brauchen die Schulen eine **standortspezifische Ausstattung** für ihre Entwicklung und für konkrete Arbeitsvorhaben.

Lehrkräfte in deutschen Grundschulen haben nicht nur im schulformbezogenen, sondern auch im internationalen Vergleich eine sehr hohe Unterrichtsverpflichtung. Das schränkt die Zeitfenster für notwendige Unterrichts- und Schulentwicklungsarbeit ein. Eine Herabsetzung der Unterrichtsverpflichtung ist deshalb für alle Lehrkräfte notwendig. Notwendig sind **neue Arbeitszeitdefinitionen und -regelungen**, die Zeiten für Schulentwicklungsarbeit deutlich ausweisen.

Damit Kooperation und Reflexion nicht nur das Thema einzelner engagierter und interessierter KollegInnen bleibt, müssen in jeder Schule **feste Zeiten** für die Gestaltung von **Kooperation** ausgewiesen werden, denn schulinterne Kommunikation, Informationsfluss und Transparenz haben für das Gelingen kooperativer Arbeitsprozesse eine hohe Bedeutung.