

Grundschule entwickeln – Ressourcen stärken

Ursula Carle

Erinnern Sie sich noch an Grundschule aktuell 121, das Themenheft zur Schulentwicklung vom Februar 2013? Der Titel „Grundschule entwickeln im Dialog“ griff das Motto der Herbsttagung des Grundschulverbandes auf, die im November 2011 in Friedrichsdorf (Taunus) stattfand. Konsens war: Kommunikation hat eine fundamentale Bedeutung für gelingende Schulentwicklungsprozesse. Das gilt auch heute noch. Absprachen und Hand-in-Hand-Arbeit müssen im Kollegium, mit den Eltern und mit den kooperierenden außerschulischen Trägern gelingen, um Krisen zu meistern, wie sich vor allem während der Corona-Pandemie gezeigt hat. Doch was wurde in den zurückliegenden 10 Jahren in Sachen Grundschulentwicklung vorangebracht?

Mir fällt auf, dass die Schulen mutiger geworden sind, sich selbst Herausforderungen zu stellen, die kaum zu stemmen schienen, aber auch nicht zu umgehen waren. Das bringt unweigerlich mit sich, dass damit die Fehlertoleranz deutlich gestiegen ist, eine weitere gute Voraussetzung für Schulentwicklung. Denn Schulentwicklung ist immer ein Abendteuer mit offenem Ausgang.

Es wurden die Möglichkeiten erweitert, Schulentwicklungsbegleitung anzufordern und viele Grundschulen haben gute Erfahrungen damit gemacht, sie gezielt anzufragen und einzubinden. Sie lernten zudem, mit Evaluationsergebnissen kritisch-konstruktiv und kreativ umzugehen, daraus Schlüsse zu ziehen und sie in Entwicklungsschritte zu übersetzen. Schulen nutzten in den letzten 10 Jahren zunehmend die Möglichkeiten, die ihnen im Umfeld geboten werden.

Not macht erfinderisch:

In den zurückliegenden Jahren – vor allem vor der Pandemie 2020 – winkten den Grundschulen auch zahlreiche staatliche und nichtstaatliche Projekt- und Unterstützungsangebote, die allerdings mehr oder weniger aufwändige Bewerbungsarbeiten erforderten. Einige Schulen spezialisierten sich darauf, passende Fördertöpfe, Wettbewerbe oder Schulversuche zu identifizieren, um Mittel für das Erreichen ihrer eigenen Entwicklungsziele zu akquirieren. Dabei helfen kreative Ideen, den eigenen Entwicklungspfad mit den Anforderungen der jeweiligen Ausschreibung in Einklang zu bringen. Geschieht das nicht im Alleingang durch die Schulleitung, bewirkt das oft eine Klärung der Schulsituation, bringt aber zunächst zusätzliche schulfremde bürokratische Arbeit mit sich. Wird dann das Projekt genutzt, um die schulinternen Möglichkeiten für eine bessere pädagogische Arbeit zu erweitern, dann hilft es zumeist auch der Teamentwicklung. So bieten sich Chancen neue Erfahrungen zu gewinnen und vorhandene zu festigen. Kaum eine Schule führt heute keine damit verbundene Auszeichnung. Es kann ein gewisser Kompetenzüberschuss entstehen, der ebenfalls eine gute Voraussetzung für weitere Schulentwicklungsvorhaben darstellt.

Ein Blick auf die großen gesellschaftlichen Herausforderungen lässt jedoch Zweifel daran aufkommen, ob die krummen Wege über diverse Fördertöpfe und Projektmittel alleine ausreichen, diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Denn alle gesellschaftlichen Problemstellungen fordern auch von den Schulen vielfältige Entwicklungen. Doch nur selten folgt für die erforderliche Bewältigungsarbeit rechtzeitig die nötige personelle und räumlich-sächliche Unterstützung.

Große gesellschaftliche Herausforderungen der letzten 10 Jahre:

- Inklusion
- Kinder mit Fluchterfahrung
- Zunehmende Armut und Spaltung der Gesellschaft
- Generationswechsel kombiniert mit Fachkräftemangel
- Ganztagschule als Antwort auf Betreuungsbedarf

- Schule unter Bedingungen von Corona-Maßnahmen
- Digitalisierung

Auf alle diese Herausforderungen fanden die Schulen dieses Themenschwerpunktes eine, ihre schulindividuelle Antwort.

Freiräume erkennen und mutig nutzen

Schulen besitzen nämlich einen beträchtlichen Freiraum für ihre programmatischen, organisatorischen und pädagogisch-didaktischen Entscheidungen, obwohl noch immer oft über zu viele Vorschriften geklagt wird. Trotz Personalmangel und Einsatz von Quereinsteiger*innen haben Schulen mit einem entwicklungsfreudigen Kollegium und einer kooperativen Schulleitung große Aussicht auf Erfolg, wenn die Beteiligten von der Gestaltbarkeit und Machbarkeit schulischer Veränderungen überzeugt sind. Das ersetzt nicht die nötige Basis an professionellen Kompetenzen.

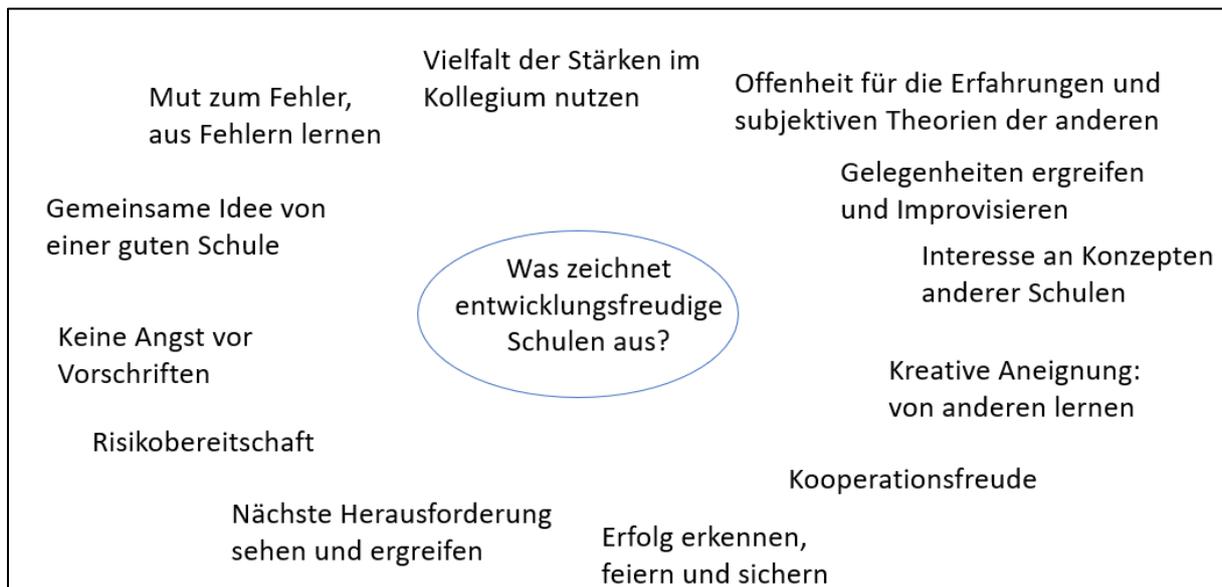


Abbildung 1: Merkmale sich erfolgreich entwickelnder Schulen (eigene Grafik)

Damit der Entwicklungsprozess nachhaltig zu Erfolg führt, darf bei aller Kreativität und Freude am Neuen, die gemeinsame Idee von einer guten Schule nicht verlorengehen. Bewährt hat sich, wenn immer wieder darum gerungen wird, Lernbedingungen der Schülerinnen und Schüler zu verbessern. Aber gerade dabei wird sich zeigen, dass Lehrerinnen und Lehrer von guten Lernprozessen unterschiedliche Vorstellungen entwickelt haben. Sie nutzen verschiedene didaktische Materialien und haben ihre eigenen Erfahrungen, die ihnen Sicherheit geben. Fachliche Positionen, z.B. ob Fibeln für den Schriftspracherwerb unabdingbar oder unnötig sind, gemeinsam vom Lernprozess der Kinder ausgehend zu hinterfragen, kann anfangs unüberwindbar scheinende Gegensätze auflösen, sollte und muss es aber nicht. Das zeigen die fünf Beiträge zum Themenschwerpunkt dieses Heftes.

Wie geht zielgerichtet, systematisch und trotzdem kreativ? –Ein Blick ins Heft

Schulen sind lebendige Gesamtkunstwerke und keine Bürokratiemaschinen. Wie arbeiten Künstler? Vor allem, wie arbeiten mehrere Künstler*inn zusammen an einem gemeinsamen großen anspruchsvollen Kunstwerk? Schulentwicklungsprozesse sollen zielgerichtet und systematisch angelegt sein, das jedenfalls legen Bewertungsraster der Schulinspektion nahe. Danach bietet eine gemeinsam formulierte Zukunftsvision Orientierung, um nicht von der vereinbarten Entwicklungsrichtung abzuweichen. Lang-, mittel-, kurzfristige Ziele werden abgeleitet und die Zeithorizonte festgelegt. Auch wie die Ziele erreicht werden, muss formuliert sein. Schließlich wird

vorgeschlagen, dass die Entwicklungsarbeit auf Teams aufgeteilt wird, die wiederum untereinander im Austausch stehen. Das alles sollte in einem Programm festgeschrieben und die Kooperationsstrukturen grafisch für alle verständlich dargestellt werden. Dient ein solches verbindliches Vorgehen auch den kreativen Entwicklungsprozessen?

Wahrscheinlich ist ein solches Programm, wenn es fest etabliert wird, sogar ein Garant dafür, dass die Schule ihre Identität auch dann noch ausbalancieren kann, wenn attraktive Projekte mit neuen Zielen locken oder plötzlich nicht bewältigbar erscheinende gesellschaftliche Anforderungen das Schulsystem erschüttern. Die notwendige Entwicklungsfreude wird nur dann gefährdet, wenn ein sinnvolles, gut organisiertes Arbeiten in bürokratisches Abarbeiten umschlägt.

Und damit sind wir bei den Beiträgen: Unverzichtbar für gelungene Schulentwicklung ist die Einigung auf eine gemeinsame Vision, das wird Artikel von Gerhard Klenk deutlich. Er verweist auf den weit verbreiteten Index für Inklusion als möglichen Wegweiser für die Initiierung eines Schulentwicklungsprozesses auf dem Weg zur Inklusion. Sein normativer Beitrag zeigt facettenreich, wie Schulentwicklung wertebasiert orientiert werden kann.

Reinhard Stähling kann auf viele Jahrzehnte Schulentwicklungserfahrung zurückblicken und stellt fest, dass die wichtigsten Ressourcen der Schulentwicklung die Schüler*innen selbst sind. Der grundlegende Beitrag hinterfragt nicht nur die überkommene Dreigliedrigkeit und zugleich das Paradigma der „anregungsarmen Brennpunktschule“. Dass das Konzept der Primus-Schule Minden auch auf die Leistung der Schüler*innen positiv wirkt, lässt sich zwischenzeitlich mit Zahlen belegen.

Das Projekt „Lernen neu denken“ der Libellen-Grundschule, der Nordmarkt-Grundschule und des Regionalen Bildungsbüros der Stadt Dortmund ist ein Beispiel dafür, wie der Fokus auf das Wohlbefinden und die gute Bildung der Kinder selbst unter widrigen Bedingungen der Corona-Pandemie den Weg zu Lösungen weist und dafür Ressourcen im Umfeld erschließen hilft. Der Beitrag richtet sich nicht nur an die individuellen Schulentwickler*innen sondern auch an die Mitverantwortung des schulischen Umfeldes.

Ist es möglich, dass 47 Schulen seit nunmehr 13 Jahren in einem Schulnetzwerk gewinnbringend zusammenarbeiten? Andrea Albers und Stefan Kauder geben Einblicke darin, wie das funktioniert. Und sie belegen, dass eine solches Netzwerk einen unerschöpflichen Fundus für kleine und große Problemlösungen sowie für direkte kollegiale Unterstützung bietet.

Uta Hauck-Thum und Micha Pallesche zeigen eindrucksvoll, wie Schulentwicklung mit Medienkonzepten die Kultur der Digitalität aufgreifen kann. Hier wird wieder deutlich, dass die scheinbar nur technische Entwicklung der Gesellschaft in Wirklichkeit viele kreative Möglichkeiten für den Unterrichtsgestaltet bietet.

Bremen hat gleich zu Beginn der Pandemie alle Kinder mit iPads ausgestattet. Yvonne Schiemann, André Sebastiani berichten über die eigentlich unabdingbare staatliche Fürsorge und Prozessbegleitung für die Schulentwicklung.

Der Themenschwerpunkt Schulentwicklung wird abgerundet durch einen Artikel von Heinz Metzen, der mit einem fremden Blick die Beiträge im Band „Schulkulturen in Entwicklung“ unter die Lupe nimmt und der Frage nachgeht, was Schulentwickler*innen eigentlich tun. Er findet in den Beiträgen 7 zentrale Faktoren schulischer Entwicklungskulturen und leitet aus den Schulberichten 6 Ratschläge für Schulen ab, die sich auf den Weg machen wollen.

Schulentwicklung braucht also ein förderliches Umfeld wie eine kreative Eigenentwicklung. In diesem Sinne: Viele Entwicklungsimpulse und kreative Ideen beim Lesen im Themenschwerpunkt!