



AGENDA GANZTAGSGRUND- SCHULE 2030

Stark für morgen – Bildung und Erziehung
in der Grundschule

Senatsverwaltung
für Bildung, Jugend
und Familie

BERLIN





INHALT

Einleitung	4
Vorbemerkung	5
LEITIDEEN	7
STRUKTUR DER GANZTAGSSCHULE	8
Stundentafel und ergänzende Förderung und Betreuung (eFöB)	9
Schulanfangsphase 1 bis 2, 1 bis 3	9
Sechsjährige Ganztagsgrundschule	10
Geschäftsverteilungsplan	10
Die Idee der Compartmentschule	10
Rhythmisierung	12
Temporäre Lerngruppen	13
Team	13
LERN- UND LEISTUNGSENTWICKLUNG	14
Der Berliner Rahmenlehrplan	15
Datenbasierte Beobachtung der Lernentwicklung und standardisierte Aufgaben	15
Feedbackkultur	16
Vielfalt des Lernens	17
GRUNDSCHULE LEITEN	22
Führungshandeln	23
Erweiterte Schulleitung (ESL)	23
Schule neu denken lernen	23
Management & Leadership	24
Teamstruktur	24
Multiprofessionalität	24
Kommunikationsstrukturen	25
Fallberatung & Hospitation	25
Bildungs- und Erziehungspartnerschaften	26
Kooperationen	26
Übergänge	27
QUALITÄTSSICHERUNG	29
Schulvertrag	29
Datenbasiert Schule entwickeln	31
Qualitätsstandards für die inklusive Berliner Ganztagschule	31
360-Grad-Feedback	32
Kooperative Unterrichtsentwicklung	32
Schulprogramm	33
Externe Beratung nutzen	33
KOOPERATION UND VERNETZUNG	34
Im Sozialraum	35
Überregionale/internationale Kooperation	35
Gesundheitsmanagement	35
Literatur	36
Impressum	38

Einleitung

Am 15. März 2024 wurde von der Kultusministerkonferenz die „Vereinbarung zur Arbeit in der Grundschule“ (KMK 2024) verabschiedet. In der Agenda Ganztagsgrundschule 2030 wird die Umsetzung dieser Vereinbarung für das Land Berlin vorgestellt. Diese wurde partizipativ mit zehn Schulleitungen erarbeitet. Sie war Thema der Berliner Grundschulleitungstagung 2023, 2024 und 2025. Dabei wurde das Feedback von Grundschulleitungen in die Agenda integriert.

Die Agenda Ganztagsgrundschule 2030 soll Ihnen helfen, das Schulprogramm für Ihre Schule zu erarbeiten und/oder weiterzuentwickeln. Sie soll Sie unterstützen, die Agenda für Ihre Schule mit Ihrer Schulgemeinschaft zu erarbeiten. Die Agenda ist so formuliert, dass Sie Textabschnitte in das Leitbild, in die Leitziele und in die Darstellung der Entwicklungsschwerpunkte Ihrer Schule übernehmen können. Das soll die Schulprogrammarbeit an Ihrer Schule erleichtern.

Die Agenda Ganztagsgrundschule 2030 fokussiert Kernthemen der Schulentwicklung.

Sie soll Ihnen helfen, zunächst die Stärken Ihrer Schule zu identifizieren: „Was haben wir schon?“

Sie soll Sie dabei unterstützen, mögliche Schritte der Schulentwicklung zu planen und umzusetzen: „Was wollen wir erreichen?“

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituationen wird es in Berlin Grundschulen geben, die bereits viele Inhalte der Agenda umgesetzt haben. Es wird auch Schulen geben, die aufgrund der Herausforderungen an ihrem Standort die Agenda 2030 als Vision nutzen, aber nicht alle Aspekte der Agenda 2030 umsetzen können. Nur die Einzelschule kann in eigener Verantwortung entscheiden, ob und in welchem Umfang die Visionen samt Leitideen konkretisiert und in standortbezogene Maßnahmen transferiert werden. Gerade hier ist eine Stärkenanalyse wichtig und nicht die Suche nach Defiziten.

Wie die „Vereinbarung zur Arbeit in der Grundschule“ soll auch die Agenda Ganztagsgrundschule 2030 langfristig Gültigkeit haben. Deshalb wird in beiden Dokumenten davon abgesehen, aktuelle Herausforderungen der Bildungspolitik besonders zu benennen. Mit der Agenda Ganztagsgrundschule 2030 sollen vielmehr Bedingungen formuliert werden, die die Resilienz und das Wohlbefinden an den Grundschulen stärken.

Solch eine Lernumwelt ermöglicht, dass guter Unterricht sowie Maßnahmen zur Förderung sprachlicher und mathematischer Kompetenzen Wirkung entfalten und zum Lernzuwachs der Schülerinnen und Schüler beitragen. Ebenso wichtig ist eine gute Klassen- und Schulgemeinschaft zur Stärkung der sozialen Beziehungen und der psychischen Gesundheit aller an Schule Beteiligten.

Vorbemerkung

Es ist Ziel der Grundschule, den Schülerinnen und Schülern die Grundlage für eine weiterführende Bildung und das lebenslange Lernen zu vermitteln (Empfehlung der Kultusministerkonferenz, 2024).

Wie kann es für eine Schule der Zukunft gelingen, vorhandene Ressourcen zu nutzen und einen Potenzialblick zu entwickeln? Wie schaffen wir Strukturen, um Kapazitäten für Schulentwicklung zu gewinnen? Wie gelingt es, systematische

Entwicklungsstrategien zu manifestieren und dabei Verbindlichkeit zu bieten, aber dennoch die Autonomie der Einzelschule zu beachten? Die Agenda Ganztagsgrundschule 2030 möchte die Beantwortung dieser Fragen unterstützen.

Der Anspruch einer jeden Einzelschule zeigt sich im Leitbild. Dabei sollte jede Berliner Ganztagsgrundschule in ihrem Leitbild die folgenden sechs Leitideen berücksichtigen.





LEITIDEEN

Zukunftsfähigkeit

Im Sinne einer Bildung für eine nachhaltige Entwicklung gestalten wir Lern-, Arbeits- und Lebenssituationen, die es den Kindern ermöglichen, künftige gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen.

Inklusive Bildung

Die Strukturen einer Schule als Ort ermöglichen jedem Kind und allen an Schule Beteiligten, die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu erfahren. Wertschätzung und Anerkennung von Unterschiedlichkeiten sind die Grundlage für eine inklusive Pädagogik. Dieses schließt die Berücksichtigung der Begabungsförderung und der sonderpädagogischen Unterstützungsbedarfe von Kindern mit Behinderungen oder Beeinträchtigungen ein.

Bildungsgerechtigkeit

Es ist unser Ziel, Kinder unabhängig von ihrer sozialen, kulturellen oder religiösen Herkunft, sexuellen Identität oder Begabung möglichst optimal zu fördern. Jedes Kind soll in passenden Lernformaten seine Potenziale entfalten können.

Diversity

Die Schule sieht die individuellen Unterschiede innerhalb des Personenkreises ihrer Schulgemeinschaft. Sie initiiert Maßnahmen zu einer diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Schulentwicklung. Vielfalt wird als Bereicherung geschätzt.

Ganzttag

Die Schule schafft Strukturen im Sinne einer Bildung über den ganzen Tag. Dieses wird als gemeinsame Aufgabe aller Beschäftigten und an der Erziehung Beteiligten verstanden.

Beziehung

Durch Rahmenbedingungen, die durch Kontinuität und Stabilität geprägt sind, werden Beziehungen gefördert, von der die gesamte Schulgemeinschaft profitiert. Eine gemeinsame Haltung auf Basis von gegenseitiger Akzeptanz, Wertschätzung und Kooperation ist unabdingbar, um eine positive Entwicklung der Kinder zu ermöglichen. Pädagogische Beziehungen im Rahmen einer gemeinsamen Bildungsverantwortung von allen Beschäftigten und an Erziehung Beteiligten stellen eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Bildungsbiografie von Schülerinnen und Schülern dar.



← Reckahner Reflexionen

www.paedagogische-beziehungen.eu



STRUKTUR DER GANZTAGSSCHULE

Alle Berliner Grundschulen einschließlich Schulen mit sonderpädagogischem Förderschwerpunkt sind Ganztagsgrundschulen. Schulkinder können damit von der Jahrgangsstufe 1 bis 6 verschiedene Bildungsangebote zum ganztägigen Lernen nutzen. Schule ist als Lern- und Lebensort zu gestalten.

Studentafel und ergänzende Förderung und Betreuung (eFöB)

Das Berliner Schulgesetz hebt ausdrücklich hervor, dass sich die Schulen eigenverantwortlich und selbstständig Schwerpunkte setzen können. Dabei orientieren sie sich an den Rahmenbedingungen wie der Studentafel und dem Rahmenlehrplan. Die Gremien sind zu beteiligen. Die Individualisierung der Lernangebote schafft die Grundlagen für ein lebenslanges Lernen. Es ist das übergeordnete Ziel, fächerübergreifendes und projektorientiertes Arbeiten dabei besonders hervorzuheben.¹

Derzeit ist eine kostenfreie Inanspruchnahme der ergänzenden Förderung und Betreuung (eFöB) für die Jahrgangsstufen 1, 2 und 3 möglich. Für die folgenden Jahrgänge ist das Einkommen der Eltern entscheidend.

Im Rahmen der verlässlichen Zeiten der offenen Ganztagschule haben alle Grundschul Kinder einen Anspruch auf Betreuung von 7.30 Uhr bis 13.30 Uhr.

Die offenen und gebundenen Ganztagsgrundschulen liefern die Voraussetzungen für den Anspruch, ganztägiges Lernen im Sinne von Bildung, sozialem Lernen und einer sinnvollen Freizeitgestaltung miteinander zu vernetzen.

Unter Berücksichtigung aller rechtlichen Vorgaben beinhaltet die inklusive Bildung im Unterricht die grundschulpädagogische Förderung, die sonderpädagogische Förderung sowie die Unterstützung im Ganztag. Förderplanung im multiprofessionellen Team und individualisierte Lernangebote im binnendifferenzierten Unterricht und außerhalb des Unterrichts stellen die Voraussetzung dafür dar. In der Grundschulverordnung² ist die verpflichtende Binnendifferenzierung in allen Jahrgangsstufen ausdrücklich vorgesehen. Das Fach Deutsch und Mathematik und die jeweiligen Fremdsprachen können, außer an Gemeinschaftsschulen, in Jahrgangsstufen 5 und 6 im Umfang von jeweils bis zur Hälfte der Jahreswochenstunden auf verschiedenen Niveaustufen in äußerer Leistungsdifferenzierung unterrichtet werden.

Schulanfangsphase 1 bis 2, 1 bis 3

Die Schulanfangsphase (SAPH) betrachtet die Jahrgangsstufen 1 und 2 als pädagogische Einheit. Die Kinder können diese Phase innerhalb von einem Jahr bis zu drei Jahren durchlaufen. Die damit verbundene Flexibilität beabsichtigt, den unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Kinder durch passende pädagogische Konzepte gerecht zu werden. Die Schulanfangsphase kann jahrgangsgemischt oder jahrgangshomogen organisiert werden. Die von der Klassenkonferenz vorgesehene Möglichkeit des Verweilens³ wird in der jahrgangsgemischten Organisationsform 1 bis 3 erleichtert, da das Kind in der vertrauten Lerngruppe bleibt.

Ein Verweilen in jahrgangshomogenen Klassen ist ausschließlich am Ende der Schulanfangsphase möglich. Bundesweit erforschte Modelle des flexiblen Schulbeginns haben gezeigt, dass mit der Jahrgangsmischung die Ergebnisse im kognitiven und sozialen Bereich höher lagen – sofern die Unterrichtsformate der Heterogenität der Kinder gerecht werden und kooperative Lernformen zuließen.⁴

In Berlin sind auch altersgemischte Klassen der Jahrgangsstufen 1 bis 3 und 4 bis 6 anzutreffen. Die sechsjährige Grundschule macht diese Organisationsform gut möglich. Häufig war der Beginn altersgemischter Organisationsformen gleichzeitig der Beginn einer umfangreichen Schul- und Unterrichtsentwicklung im Sinne ganztägigen Lernens.

1 § 2 GsVO

2 § 7 Abs. 5 GsVO

3 § 23 GsVO

4 Wagoner, Matthea (2022). Jahrgangsübergreifender Unterricht. Didaktische Grundlagen und Konzepte. Stuttgart, Kohlhammer.

Sechsjährige Ganztagsgrundschule

Mit Beginn der Schulpflicht starten alle Kinder gemeinsam in der Grundschule. In Berlin und Brandenburg endet die Grundschulzeit nach der Jahrgangsstufe 6. Die sechsjährige Ganztagsgrundschule ist Ort gemeinsamen Lernens und gleichzeitig Lebenswelt für Schülerinnen und Schüler mit unterschiedlichen Biografien und kulturellen Erfahrungen. Als erste verpflichtende gemeinsame Bildungseinrichtung spiegelt sich hier die Vielfalt der Gesellschaft wider.

Die Ganztagsgrundschule schafft eine Bildungsgrundlage für das spätere Lernen und fördert die Persönlichkeitsentwicklung von Kindern. Sie schließt an die vorausgehenden Lern- und Entwicklungsprozesse im Elternhaus oder in Kindertagesstätten an. Auf der Grundlage wachsender wissenschaftlicher Erkenntnisse werden dabei die Bedürfnisse des einzelnen Kindes in den Vordergrund gerückt. Trotz aller Unterschiedlichkeit ist die Zielsetzung, allen Kindern gerecht zu werden.

Neben der Ausbildung von elementarem Wissen und grundlegenden sozialen Fähigkeiten ist die sechsjährige Ganztagsgrundschule ebenso ein zentraler Ort für die Entwicklung und Umsetzung demokratiebildender Maßnahmen, z. B. durch den Klassenrat und das Parlament der Schülerinnen und Schüler⁵. Partizipation und Mitbestimmung spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Selbstwirksamkeitserfahrungen und eine damit einhergehende Anerkennungskultur sind dafür unverzichtbare Voraussetzungen. Bei der Entwicklung einer demokratischen Grundeinstellung kommt der Grundschule eine Schlüsselfunktion zu.

Der Zusammenhang zur Schul- und Unterrichtskultur ist unübersehbar. Die herausfordernde Heterogenität soll von den pädagogischen Fachkräften produktiv genutzt werden. Im Rahmen einer qualitativen Weiterentwicklung bietet die Grundschule individuell ausgerichtete Lernangebote und entwickelt langfristige Strukturen für notwendige Unterstützungsmaßnahmen. Multiprofessionelle Teams sind unverzichtbare Akteure in diesem langfristig zu denkenden Prozess.

Geschäftsverteilungsplan

In der Berliner Verwaltungsvorschrift (VV Zuordnung) ist die einheitliche Gestaltung und Zuordnung von Aufgabebereichen an Schulen geregelt. Sie beschreibt die professionellen Anforderungen an die schulischen Führungskräfte in einer eigenverantwortlichen Schule, wie es das Schulgesetz für Berlin vom 26.01.2004 vorsieht.

Mit der Verordnung wurde ein Gestaltungsrahmen geschaffen, den die Schule in Form eines Geschäftsverteilungsrahmens ausfüllt. Aus dem Schulgesetz leitet sich ein größerer Rahmen an Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit für die Einzelschule ab und ermöglicht Gestaltungsspielräume in pädagogischen, finanziellen, personellen, organisatorischen und administrativen Fragen. Gleichzeitig ist jede Schule verpflichtet die Zuständigkeiten in Form eines Geschäftsverteilungsplans festzuhalten. Diese entsprechen den spezifischen Anforderungen der Schule und ihrem Profil und werden darüber hinaus durch die sonstigen pädagogischen und organisatorischen Aufgaben (Brandschutz, IT usw.) ergänzt.

Die Idee der Compartmentschule

Zukunftweisend kann das Modell der Compartmentschulen sein. Auf die drei zentralen Anforderungen an eine moderne Pädagogik – individualisiertes Lernen, inklusives Lernen und ganztätiges Lernen – reagiert die Berliner Compartmentschule mit einem neuen Ansatz. Orientiert u. a. an dem „Münchner Lernhaus“⁶ spielt dabei das Zusammenwirken von Architektur, Organisation und Pädagogik die entscheidende Rolle.

Die räumliche Nähe der pädagogischen Fachkräfte sorgt für Verlässlichkeit, Ruhe, Identifizierung aller mit dem Haus, effektive Ergebnisse und eine hohe Zufriedenheit bei allen Beteiligten. Vorhandene Teamstrukturen beschleunigen den Prozess, jahrgangübergreifend organisierte Lerngruppen vermeiden jährliche Umstrukturierungen, und die weitere Öffnung des Unterrichts, z. B. durch tägliche Projektzeiten, ermöglicht Individualisierung und Partizipation.

Durch Compartments oder Lernhäuser wird eine große Organisationseinheit in mehrere kleinere Organisationseinheiten unterteilt.

⁵ Mutlu, Cihan (2022). Fachbrief Grundschule Nr. 15 – Demokratiebildung in der Primarstufe – Teil II: demokratische Unterrichtskultur. Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie.

⁶ Seydel, Otto (2014). Das Münchner LERNHAUS. Landeshauptstadt München, Referat für Bildung und Sport.



Es sind verschiedene Aufteilungen denkbar und unabhängig von Musterraumprogrammen an den unterschiedlichsten Bautypen umsetzbar, allerdings abhängig von den vorhandenen Kompetenzen und dem Schulentwicklungsprozess der Einzelschule. Im besten Fall wird der Prozess begleitet durch die Expertise von Vorbildern und Beratung durch externe Fachleute.

In Berlin starten bereits erste „bauechte“ Compartmentschulen. Eine „echte“ Compartmentschule verfügt pro Haus über ein Forum, in dem sich alle treffen können, über gläserne Wände, über insgesamt flexible Räume und immer auch über einen Teambereich. Unterricht und ergänzende Förderung und Betreuung sind pro Haus eng miteinander verbunden und verlässlicher Teil der gesamten Planung im Sinne einer Bildung über den ganzen Tag.

Wo immer es möglich ist, sollte eine Schule als Compartmentmodell eingerichtet werden. Das ist auch bei jahrgangsbezogen organisierten Klassen möglich. Ein Compartment kann folgendermaßen organisiert werden, auch wenn diese Schulen baulich keine „echten“ Compartmentschulen sind.⁷

In allen vier Lernhäusern, z. B. der Havelmüller-Grundschule, sind folgende Gegebenheiten gleich:

- Jedes Haus hat einen eigenen Ganztagsstützpunkt.
- Jedes Haus hat vier Klassen (altersgemischt Kl. 1 bis 3 und 4 bis 6).

- Jede kleine JüL-Klasse und jede große JüL-Klasse bilden eine Lernfamilie, d. h. die Kleinen rücken in die passende Klasse der Jahrgänge 4 bis 6 auf. Somit ist jedes Kind für sechs Jahre in einer bekannten Umgebung mit bekannten Kindern und Erwachsenen.
- Jedes Haus hat ein festes Team aus Lehrkräften und Erzieherinnen bzw. Erziehern (rund zwölf Erwachsene).
- Teamraum
- Materialraum
- Ganztagsraum
- Themenraum (Werkstatt für laufende Projekte, Nutzung ganztägig)

Pro Haus werden jährlich neu die Hausleiterinnen und Hausleiter gewählt. Je eine Lehrkraft und eine Erzieherin bzw. ein Erzieher sind gleichzeitig Mitglieder der erweiterten Schulleitung auf der Grundlage eines einmaligen Gesamtkonferenzbeschlusses. Die Organisation in kleineren Teams sowie individualisierten und fächerübergreifenden Lernformaten sorgt unmittelbar für eine hohe Zufriedenheit und im Sinne einer gesunden Schule für Resilienz bei Erwachsenen und Kindern. Entscheidende Resilienzfaktoren werden in besonderem Maße beachtet. Dazu gehören Selbst- und Fremdwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Selbststeuerung, Selbstwert, Stressbewältigung, soziale Kompetenz, Akzeptanz und Kreativität.



← Vordruck Schulprogramm

www.schulportal.berlin.de/serviceangebote/schulleitungen/vordruck_schulprogramm

⁷ z. B. Wilhelm von Humboldt (www.wvh-gemeinschaftsschule.de), Werbellinsee (www.werbellinsee-grundschule.de), Havelmüller-Grundschule (www.havelmueller-grundschule.de)



Rhythmisierung

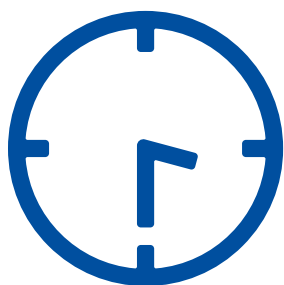
Eine grundsätzliche Frage der Ganztagschulgestaltung ist die Frage der Rhythmisierung. Wenn es gelingt, Vormittags- und Nachmittagsangebote konzeptionell abzustimmen und damit eine Verzahnung von Unterricht und außerunterrichtlichen Aktivitäten zu gewährleisten, wird es ein „Mehr“ auf verschiedenen Ebenen für alle Beteiligten geben: ein „Mehr“ an Bildungsgerechtigkeit durch ein „Mehr“ an Zeit, an Bildungsangeboten, an Kooperationen und an Zufriedenheit.

Rhythmisierung ist der Versuch, den Umgang mit der Zeit für alle Beteiligten neu zu definieren. Es ist ein Paradigmenwechsel für die gesamte Schule. Alle Pädagoginnen und Pädagogen, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner spielen dabei eine tragende Rolle.

Dabei darf nicht die Arbeitszeit einer jeden Pädagogin und eines jeden Pädagogen ebenso wie die Ungleichheit der Arbeitszeitmodelle von Lehrkräften und Erzieherinnen und Erziehern übersehen werden. So können Doppelstundenmodelle, Aufhebung der 45-Minuten-Taktung, individuelle oder längere Pausen, Förderbänder über einen oder mehrere Jahrgänge Möglichkeiten bieten, Anspannung und Entspannung zu verbinden. Auch ermöglicht es, Lernen, Spielen, Essen, Bewegung über den Tag ritualisiert zu verteilen und sogar didaktische Freiräume zu schaffen. Sofern geübte Teams diese nutzen, können sogar eigene Tagespläne gemacht werden.

Da die Rhythmisierung mehr ist als eine organisatorische Überlegung, wenn Schule zum ganztägigen Lebens- und Lernort werden soll, steht eine konzeptionell abgestimmte Zusammenarbeit verschiedener Professionen im Vordergrund der Gestaltung eines rhythmisierten Schultags. Dabei haben sich auch an vielen Berliner Schulen Zeiffenster, z. B. für Treffen in Jahrgangsteams für die multiprofessionelle Teamarbeit, bewährt, wenn sich die Gesamtkonferenz dafür entscheidet. Es gilt zwei getrennte Systeme – Unterricht und ergänzende Förderung und Betreuung – unter einem Dach zu vereinen.

Die offene Ganztagschule und natürlich die gebundene Ganztagsgrundschule stellen die Weiterentwicklung der früheren Halbtagsgrundschule dar. Die Ganztagschule in gebundener Form unterstützt in besonderer Weise die Förderung der Bildungsgerechtigkeit, da alle Kinder die außerunterrichtlichen und unterrichtlichen Angebote bis 16.00 Uhr wahrnehmen. Die Gestaltung des Schulalltags im gebundenen Ganztage erfolgt im Idealfall unter dem Aspekt der Rhythmisierung.



Unter den Bedingungen einer offenen Ganztagschule ist die Rhythmisierung mit Unterricht (Fach- oder Projektunterricht) am Nachmittag und AG-Angeboten am Vormittag stundenplantechnisch schwieriger zu realisieren, da im offenen Ganztage nicht alle Kinder nachmittags in der Schule sind. Die Ganztagschule in offener Form schafft für Kinder, die vorrangig außerschulische Freizeitangebote der Musikschulen und Sportvereine nutzen, die Möglichkeit, dies bereits am frühen Nachmittag nach der VHG realisieren zu können.

Seit dem Schuljahr 2022/2023 gibt es einen Schulversuch „FlexGanztage“, in dem versucht wird, die Vor- und Nachteile des Ganztages in gebundener und offener Form auszugleichen. Im Schuljahr 2022/2023 verlängern im Schulversuch zwei Grundschulen das Angebot der VHG auf 14.30 Uhr und bieten Eltern optional wählbar AG-Angebote im Zeitraum 14.30 Uhr bis 16.00 Uhr an.

Temporäre Lerngruppen

Der wachsenden Heterogenität wird durch eine jahrgangsgemischte Organisationsform über den ganzen Tag, durch einen individuellen und offenen Unterricht und durch eine flexible Verweildauer in der Schulanfangsphase bereits Rechnung getragen. Durchlässige Strukturen sorgen in diesem Fall für eine Lernentwicklung ohne Stolpersteine.

Es gibt zusätzliche Bedarfe, die für eine gelingende Schulbiografie beachtet werden müssen. Diese können z. B. durch temporäre Lerngruppen gedeckt werden. Das Vorhandensein mehrerer Professionen an Schule und die damit vorhandenen Kompetenzen können bedarfsgerecht genutzt werden. Ob es sich dabei um basale Fertigkeiten, Verhalten, Deutschkenntnisse oder andere Notwendigkeiten handelt, wird jede Einzelschule individuell diagnostizieren und organisieren.

Team

Damit eine Schule zu einem lernenden System weg von „Ich und meine Klasse“ zu „Wir und unsere Schule“ wird, braucht es Kommunikation. Das gemeinsame Ziel ist es, Bildung, Erziehung und Betreuung zu verknüpfen, damit eine organisatorische und pädagogische Einheit entstehen kann. Die jeweiligen professionellen Kompetenzen werden im kollegialen Austausch gebündelt und kommen der Schulkultur zugute. In der Regel sind Teamstrukturen der Beginn von Schul-, Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung. Erst die Zusammenarbeit mehrerer Professionen ermöglicht den mehrperspektivischen Blick auf das Kind.

Die Organisation von Teamstrukturen ist herausfordernd bei der Stundenplangestaltung. Im besten Fall gelingt es, horizontale und vertikale Teamstrukturen zu entwickeln. Nur so ist es gewährleistet, dass alle Professionen regelmäßig miteinander sprechen und die Tür- und Angelgespräche reduziert werden.

Sprechzeiten, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten sind weitere - möglichst verbindliche - Kriterien für einen effektiven und gelungenen Austausch. Auch der Austausch mit Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern und anderen Dienststellen sollte in einem größeren Zeitfenster über das Jahr organisiert sein. Planbarkeit und Transparenz sind Gelingensfaktoren.

Ob wöchentlich feste Teamzeiten, vereinbarte Präsenzzeiten oder andere Modelle der Zusammenkunft verabredet werden, hängt von den Erfordernissen der Einzelschule ab. Es ist unverzichtbar, auf die Effizienz der jeweiligen Gruppe zu achten. Jährlich neu zu wählende Teamleiterinnen und Teamleiter, Formen der Dokumentation, das Nutzen digitaler Möglichkeiten für den gemeinsamen Austausch, Zeitwächter, gemeinsame Regeln und eine gute Teamkultur sorgen dafür, dass die Zeit nicht als verschwendet erlebt wird. Wenn die Erkenntnis von konstruktiven Lösungen für gemeinsame Anliegen vorhanden ist, wird sich die Teamqualität durch die Routinen schnell steigern und Raum zur Entlastung geben.

LERN- UND LEISTUNGS- ENTWICKLUNG

Die zentrale Aufgabe der Schule besteht darin, die Schülerinnen und Schüler durch eine erfolgreiche Bildungsbiografie auf das spätere Leben in unserer Gesellschaft vorzubereiten. Demokratie erleben und die Schule als Lebensort gehören neben der Sicherung sprachlicher und mathematischer Basiskompetenzen, dem Erwerb von Schulabschlüssen und einer Berufs- oder Studienorientierung dazu. Neben einer grundsätzlichen Leistungsbereitschaft sind eine Vielzahl weiterer Kompetenzen gefragt wie Interesse, Motivation, Neugierde, Durchhaltevermögen, Resilienz, Verantwortungsübernahme, Empathie, Teamfähigkeit, Planungs- und Selbststeuerungsfähigkeit sowie eine grundsätzliche Identifikation mit demokratischen Werten.



Der Berliner Rahmenlehrplan

Der Berliner Rahmenlehrplan formuliert die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, die die Kinder im Laufe ihrer Schulzeit entwickeln sollen, um den gesellschaftlichen Anforderungen gewachsen zu sein. Er definiert Standards im Sinne einer Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung einer inklusiven Schule.

Schulinterne Curricula entstehen als Ergebnis innerschulischer Zusammenarbeit auf der Grundlage des Rahmenlehrplans und berücksichtigen die individuellen Lernvoraussetzungen bei der Stundenplanung.

Ferner enthalten sie fachbezogene, fachübergreifende und fächerverbindende Entwicklungsschwerpunkte sowie profilbildende Maßnahmen. Dabei ist die Fachlichkeit von ebenso großer Bedeutung wie fachübergreifende Maßnahmen und Verabredungen. Das schulinterne Curriculum dient als Voraussetzung für Evaluation, die unter Wahrung der Grundsätze von Transparenz, Reflexion und Kommunikation von allen gemeinsam durchgeführt wird, um gemeinsam vereinbarte Ziele zu überprüfen. Vorrangig sollten dabei lediglich einzelne Entwicklungsschwerpunkte festgelegt werden, die datenbasiert überprüft werden und in die weitere Planung einfließen. Die Wirksamkeit des eigenen Handelns wird für eine Schule als lernende Institution spürbar.

Datenbasierte Beobachtung der Lernentwicklung und standardisierte Aufgaben

Um Kinder zu fördern und zu fordern, braucht es die Dokumentation der individuellen Lernausgangslage. Diese erfolgt in der Schule erstmalig in den Wochen nach der Einschulung. Sie dient der Festsetzung der geplanten Ziele und Fördermaßnahmen, der Dokumentation gegenüber Eltern, als Grundlage für Feedbackgespräche und dem Austausch unter Kolleginnen und Kollegen. Weiterhin kann die Dokumentation eine Grundlage für die Überprüfung auf das Vorliegen eines Bedarfs an sonderpädagogischer Unterstützung liefern. Darüber hinaus wird angestrebt, die Lernentwicklung der Kinder über kürzere und längere Zeiträume hinweg zu beobachten und unter Berücksichtigung des Datenschutzes zu dokumentieren. Der Nutzen für Feedbackgespräche liegt dabei auf der Hand.

Die Ergebnisse der Lernstandserhebungen oder Vergleichsarbeiten geben einen Überblick über Kompetenzstände von Schülerinnen und Schülern. Sie können als Grundlage für die Weiterentwicklung kompetenzorientierten Unterrichts dienen und bestimmte förderdiagnostische Fragestellungen mit Daten unterlegen. Die anzuwendenden Instrumente können in jeder Einzelschule festgelegt werden. Die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie stellt die Lernausgangslage Berlin (LauBe) in Jahrgang 1 und die individuelle Lernstandsanalyse (ILeA plus) in Mathematik und Deutsch ab Jahrgangsstufe 2 bereit.

Mit Hilfe der individuellen Lernstandsanalysen, wie z. B. ILeA plus, soll eine systematische pädagogische Diagnostik unterstützt werden, die auf didaktischen Kernkompetenzen der Lehrpersonen beruht.

Mit Instrumenten wie ILeA plus für die Jahrgangsstufen 2, 3, 4, 5 und 6 können die Lernvoraussetzungen für den Erwerb grundlegender Kompetenzen in den Fächern Deutsch (Lesen/Rechtschreibung) und Mathematik ermittelt werden. Die Analyse kann in kleinen Gruppen organisiert werden. Sie bietet die Grundlage für passgenaue Angebote für Schülerinnen und Schüler über den ganzen Tag, damit diese die Standards aus dem Rahmenlehrplan sicher erreichen können. Ergänzend trägt die Beobachtung der psychosozialen Gesamtsituation dazu bei, dass essenzielle Voraussetzungen für das Lernen gesichert sind.

Feedbackkultur

Feedback gehört zu Lern- und Entwicklungsprozessen im schulischen Kontext elementar dazu und ist ein ebenso wesentliches Instrument der Führung und Zusammenarbeit wie auch eine spezifische Form des Gesprächs mit Schülerinnen und Schülern, Eltern und im Rahmen der gesamten Schulgemeinschaft.

Rückmeldungen und damit gewonnene Erkenntnisse setzen im Idealfall lernförderliche Prozesse in Gang. Zu einer Feedbackkultur gehören in jedem Fall eine offene Fehlerkultur und damit ein konstruktiver Umgang mit Fehlern. Auch ein konstruktives und kritisches Miteinander im gesamten Kollegium kann zur persönlichen Entwicklung wie zur Schulentwicklung beitragen.

Individuelle Feedbackgespräche

Feedback stellt eines der effektivsten Instrumente zur Förderung der Lernmotivation und des Lernens dar. Für den Lernfortschritt eines jeden einzelnen Kindes braucht es ein regelmäßiges, ritualisiert stattfindendes Feedback zwischen Lehrkraft und Schülerin und Schüler im Unterricht sowie den Pädagoginnen und Pädagogen und Kindern im außerunterrichtlichen Bereich. Feedback sollte ebenso regelmäßig zwischen Schülerinnen und Schülern (sachbezogenes Peer-to-Peer-Feedback) und zweimal jährlich zwischen der Klassenlehrkraft, einem Schüler bzw. einer Schülerin und Eltern erfolgen. Ein Grundgedanke dieses Feedbacks ist, dass niemand besser über den eigenen Lernprozess Auskunft geben kann als die Lernenden selbst.

Deshalb sollte das Feedback immer mit der Selbsteinschätzung des Kindes beginnen. Ein gutes Vorgehen erfordert einen klaren Ablauf, der in jeder Einzelschule unterschiedlich gestaltet werden kann. Für die Vorbereitung eines Gesprächs können ein Logbuch, ein Einschätzungsbogen oder ein Ampelsystem hilfreich sein.

Für die lernprozessbegleitenden Feedbackgespräche steht die individuelle Lernentwicklung eines Kindes im Fokus. Dazu sollte unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Aspekte perspektivisch die Lernentwicklung eines Kindes im Längsschnitt dargestellt werden können.

Lernentwicklungsgespräche mit Kind und Eltern

Zum Schuljahr 2022/2023 regelt die Grundschulverordnung⁸, dass zwei lernprozessbegleitende Feedbackgespräche für jede Schülerin und jeden Schüler stattfinden. Die dafür nötige Grundlage sind Lernstandsanalysen, um den Kindern und ihren Eltern Rückmeldungen zur Kompetenzentwicklung zu geben. Sie bieten die Gelegenheit, gemeinsam Möglichkeiten einer gezielten Förderung zu besprechen, die von allen angenommen werden und für weitere Lernprozesse motivieren.

⁸ § 3 Abs. 8 GsVO

Vielfalt des Lernens

Der Weg des Lernens ist die Methode. Er zeichnet sich aus durch das Einsetzen verschiedener Werkzeuge, der Instrumente wie Pläne, Konzepte, Verfahren. Den Weg des Lernens unterschiedlich und abwechslungsreich zu gestalten, verspricht die Gewährleistung der formulierten Ansprüche eines individuell zugeschnittenen Unterrichts und der Angebote in der außerunterrichtlichen Zeit. Sofern nicht die Anwendung selbst das vorrangige Ziel ist, sondern binnendifferenzierte, schülerorientierte und auch handlungsorientierte Inhalte das eigentliche Anliegen eines sich öffnenden Unterrichts bleiben, stellen sich Fragen der Didaktik. Die Antworten sollten im Idealfall das Ergebnis der Arbeit eines ganzen Kollegiums sein.

Bewältigung der Herausforderungen der Kultur der Digitalität

Neben dem Erlernen und Anwenden der Kulturtechniken Lesen, Schreiben, Rechnen bereitet die Ganztagsgrundschule im Zeitalter der Digitalisierung junge Menschen ebenso auf die Bewältigung und Herausforderungen der Kultur der Digitalität vor. Dabei gilt es, sowohl die Bildung mit und über digitale Medien als auch die Heranführung an die informatische Grundbildung adressatenadäquat zu gestalten.

Es gilt, wie Prof. Ramseger auf dem Fachtag der Berliner Grundschulleitungen 2022 ausführte: „Unser neuer Erziehungsauftrag besteht darin, die Kinder nicht bloß zu Nutzern, sondern zu Beherrschern der digitalen Systeme zu machen.“ Diese Zukunftskompetenzen digital und analog zu fördern, lässt sich mit dem Ansatz von MINT&Making fachübergreifend umsetzen, wie zum Beispiel praktiziert im Schulversuch informatische Bildung an der Gustav-Falke-Grundschule.⁹



Lernwege, Lernbüro

In diesem Abschnitt werden u. a. alternative Lernformate zu bekannten methodisch-didaktischen Vorgehensweisen genannt.

Lernwege als Konzept der Unterrichtsorganisation unterstützen Schülerinnen und Schüler dabei, ihre Stärken zu erkennen und ihre Selbstkompetenz zu erweitern. Das kooperative Lernen ist eine wesentliche Voraussetzung, das Arbeiten im eigenen Tempo wesentlicher Bestandteil des Ganzen.

Die einzelnen Abschnitte des Lernwegs sind in der festgelegten Reihenfolge zu bearbeiten (anders als beim Stationenlernen) und ermöglichen so den Aufbau eines komplexen Lerninhalts vom Leichten zum Schwierigen. In die Verantwortlichkeit der Schülerinnen und Schüler rückt dabei zunehmend die Entscheidung für unterschiedliche Niveaustufen desselben Themas. Die wachsende Eigenverantwortung, das Setzen eigener Schwerpunkte und die damit verbundenen Ergebnisse steigern die Motivation. Lehrkräfte gewinnen durch das zunehmend selbstständige Handeln der Kinder Zeit für Lernberatung bzw. individuelle Hilfen.

Das Arbeiten nach dem Lernwegprinzip wird in den Bereichen angewandt, in denen der Anteil des zu Übenden am größten ist. Selbstständiges Üben nach sichergestelltem Grundverständnis ist in den Fächern Deutsch (z. B. Lernweg Leseflüssigkeit oder Leseverständnis) und Mathematik gut möglich. Vielfältige Materialien mit hohem Aufforderungscharakter wechseln sich ab mit Büchern, Arbeitsheften und gut aufbereiteten Arbeitsbögen. Alles hat seinen festen und gekennzeichneten Platz.

Wesentliche traditionelle Aufgaben der Lehrkraft sind an die Schülerinnen und Schüler delegiert. Die Lehrkräfte können die gewonnene Zeit nutzen, sich um Einzelne zu kümmern, zur Beobachtung und Diagnostik. Es gilt, dass das Üben erst möglich ist, wenn das zu Übende sicher eingeführt wurde und ein Grundverständnis des zu Übenden abgesichert ist. Das Üben wird begleitet bis hin zum selbstständigen Üben, damit sich keine falschen Strategien bis hin zur Ausprägung, z. B. von Rechenschwierigkeiten, verfestigen.

Regelmäßig durchgeführte Tests, die einzeln geschrieben werden, belegen sowohl dem Kind als auch den Pädagoginnen und Pädagogen, dass der Weg weiter beschriftet werden kann oder verändert werden muss.

Lernwegstunden sind im rhythmisierten Tag in Doppelstunden organisiert und eingebettet in das Morgenritual, das das freie Schreiben sowie das gemeinsam geführte tägliche Recht-schreibgespräch beinhaltet.

Ähnlich organisiert sind die Lernbüros. Lernbüros können im Klassenverband organisiert werden oder die Schülerinnen und Schüler gehen einzeln in lerngruppenübergreifend organisierte Lernbüros. Dort entscheiden die Schülerinnen und Schüler selbst über ihr Lerntempo, die Reihenfolge der zu bearbeitenden Aufgaben und die Lernprojekte, die sie sich eigenverantwortlich vornehmen. In dem Fach ihrer Wahl werden sie von Mentorinnen und Mentoren durch die vielfältigen Angebote des Fachs begleitet.

Dort gilt wie bei den Lernwegen, dass der Lernprozess zunehmend in die Verantwortung der einzelnen Schülerinnen und Schüler rückt und anwesende Pädagoginnen und Pädagogen vermehrt in der Rolle der Lernprozessbegleitung agieren.

Fachunterricht

Unter dem Gesichtspunkt der wachsenden Heterogenität ist auch im Fachunterricht eine Individualisierung anzustreben. Dabei kann gemäß Rahmenlehrplan durch didaktische Reduzierung exemplarisches Lernen abgebildet werden. In einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Welt geht es beim kompetenzorientierten Lernen im Fachunterricht nicht um ein Mehr an Inhalten, sondern vorrangig um den sachgerechten Umgang mit Inhalten durch exemplarische Auswahl, um handlungsorientiertes Arbeiten in der Verknüpfung des eigenständigen Anwendens, um die Urteilsfähigkeit und mehr.

GEMÜSEACKERDEMIE

Die GemüseAckerdemie ist ein bundesweites Bildungsprogramm für Schülerinnen und Schüler der 3. bis 6. Jahrgangsstufe. Die teilnehmende Schule meldet sich für ein mehrjähriges Programm an und erhält ein umfassendes pädagogisches Konzept inklusive Unterrichtsmaterialien, Saat- und Pflanzgut sowie fachlicher Begleitung. Das Programm lässt sich curricular anbinden und ohne gärtnerische Vorkenntnisse in den Schulalltag integrieren.



www.acker.co/gemueseackerdemie

Projektunterricht

An der Havelmüllerschule ist die Lernhausidee etabliert. Ein wesentlicher Bestandteil ist der tägliche, fachübergreifende und partizipative Projektunterricht.

Als Teil der Studentafel haben die Kinder acht Stunden die Woche Projektzeit. Der Anspruch des fächerübergreifenden Unterrichts ergibt sich aus der Tatsache, dass jedes Fach um eine Stunde pro Woche reduziert wurde. Die Dokumentation der Projekte erfolgt im Rahmen des schulinternen Curriculums.

In den Teams wird regelmäßig geplant, und die Inhalte werden mit dem Fachunterricht abgeglichen. Durch stark vernetzte Teamstrukturen sitzen alle Professionen und alle Fachkolleginnen und Fachkollegen regelmäßig zusammen.

Teamleitung und Teamkultur sind ebenso etabliert wie ein transparenter Zeit-Maßnahmen-Plan. Es ist fortlaufend nötig, die Leistungsbeurteilung daraufhin abzugleichen, ob die bisherigen Kriterien noch gültig sind oder weiter angepasst werden müssen. Die Themen innerhalb der Teams sind vielschichtig und zeigen, dass Schule immer im Prozess bleibt.

Waldklasse

An der Conradschule sind inklusive, altersgemischte Waldklassen organisiert. Ein inklusives, waldpädagogisches Konzept auf der Basis der Montessori-Pädagogik sorgt in altersgemischten Klassen (1 bis 3 und 4 bis 6) für eine ganztägige und ganzheitliche Bildung. Das gebundene Ganztagskonzept bewirkt durch ein multiprofessionelles Team eine neue Kultur und entwickelt Selbstwirksamkeit und Lebenskompetenz in natürlichen Lernräumen unter verschiedenen pädagogischen Gesichtspunkten. Der häufige Aufenthalt im Freien kommt dem Bewegungsdrang der Kinder entgegen und sorgt für eine entspannte und anregende Lernumgebung.

GemüseAckerdemie

Im Rahmen eines bundesweiten Bildungsprogramms hat die Nürtingen-Grundschule den Schulacker als zusätzlichen Lernraum auf dem Schulgelände entwickelt. Der Acker wird von den altersgemischten Klassen u. a. im Rahmen des Sachunterrichts und des naturwissenschaftlichen Unterrichts genutzt. Die Kinder werden zu Nachhaltigkeitsprofis und Ernährungsexpertinnen und -experten an ihrem Lern- und Lebensraum Schule.



Wie sah früher
Indonesien aus?

Hat jeder
Fantasien im
Kopf?

Wieso
sind Sterne am
Himmel?

Warum weiß
man nicht alles?

FORSCHERFRAGEN

Wie kann man
das Sprechen
lernen?

Was sind
Gerüche?

Können Pflanzen
denken?

Warum gibt es
Sternzeichen?

Wie erlebt man
Abenteuer?

Abbildung 1:
Forscherfragen der Grundschule am Rüdeshheimer Platz,
Berlin Charlottenburg-Wilmersdorf.

Herausforderung als Lernformat

Neben diversen anderen Lernformaten haben die Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule und die Evangelische Schule Berlin Zentrum das Projekt „Herausforderung“ für die Klassen der Mittelstufe etabliert.¹⁰ Schülerinnen und Schüler begeben sich nach eigener Planung drei Wochen außerhalb Berlins und sind ohne Unterstützung unterwegs. Dabei lernen sie soziale Verantwortung, Querdenken, Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Durchhaltevermögen. Im Zusammenhang mit dem Anspruch „Verantwortung übernehmen“ sind vergleichbare Angebote auch für die Grundschule im Rahmen des Projektunterrichts ganztagig denkbar.

Alle Lernformate sind eine Antwort auf die Welt von morgen und stärken die Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit der Kinder. Lernen an realen Orten, ganzheitliches Lernen und Lernen in Sinnzusammenhängen sind selbstverständlicher Teil des Ganzen.

Forschungszeit

Es gibt viele Möglichkeiten, die Kinder ans Forschen heranzuführen. Ein wichtiger Aspekt ist auch hier die Erfahrung der Selbstkompetenz, indem eigenen Fragestellungen auf selbst gewählten Wegen nachgegangen werden kann. Forscherstunden können innerhalb des Kollegiums abgesprochen und in den Stundenplan integriert werden.

Gerade Forschungsprojekte haben in der Ganztagschule den zeitlichen Rahmen, Bildungselemente miteinander zu verknüpfen. Ein Projekt zum Thema Wasser kann beispielsweise im Sachunterricht vorbereitet werden und die Forschungsaufgaben innerhalb der schulischen Lernarchitektur in den außerunterrichtlichen Zeiten gelöst werden.

Die Kinder können zum See gehen, Wasserproben nehmen, die Aufgaben in der außerunterrichtlichen Zeit vorbereiten und die Ergebnisse im Sachunterricht präsentieren. Auch kann z. B. im Fach Mathematik das Gelernte in vielfältigen Herausforderungen innerhalb und außerhalb des Unterrichts angewendet werden, indem beobachtet, gemessen, quantifiziert, argumentiert, geschätzt und geforscht wird. Fermi-Aufgaben, die an die Lebenswelt der Kinder anknüpfen, sind hier von besonderer Bedeutung.

Frei Day

Bei diesem bundesweit an vielen Schulen etablierten Lernformat sind Schülerinnen und Schüler selbst gewählten Zukunftsfragen auf der Spur, die sich im Sinne der Bildung für nachhaltige Entwicklung an den 17 Global Goals (SDGs) der Vereinten Nationen orientieren. Sie entwickeln innovative und konkrete Lösungen und setzen ihre Projekte direkt in der Nachbarschaft um. Herausforderung, Mut, Übernahme von Verantwortung und Kreativität sind auch hier die Schlüsselbegriffe für eine Schule der Zukunft.

¹⁰ Neue Lernformate-ESBZ: im Internet unter: www.ev-schule-zentrum.de;
Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule: im Internet unter: www.wvh-gemeinschaftsschule.de

GRUNDSCHULE LEITEN

Um als Schulgemeinschaft eine gemeinsame Leitidee zu verfolgen, braucht es Verlässlichkeit und Kontinuität. Notwendig sind dafür verbindliche Strukturen und das Identifizieren der individuellen Stärken innerhalb des Kollegiums. Dafür braucht es Zeit und ein transparentes, gezieltes Vorgehen, auch Mut und die generelle Bereitschaft aller Beteiligten für einen Perspektivwechsel.



Führungshandeln

Eine professionelle Schulleitung verfügt unter anderem über Kompetenzen in den Bereichen Prozesssteuerung, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung. Dieses ist umso notwendiger, als es gilt, mit dem Spannungsverhältnis zwischen Eigenverantwortlichkeit und Autonomie der Einzelschule und Steuerung durch die Schulaufsichtsbehörde umzugehen.

Die Schulleitung steht in der Mitte eines Beziehungsnetzes, indem sie die Gesamtverantwortung trägt. Da Schule nicht mehr allein zu führen ist, braucht es das Delegieren von Aufgaben. Neben den üblichen Gremien ist auch die Übertragung von Verantwortung auf die Fachkonferenzen konsequent zu beachten, wie es im Schulgesetz geregelt ist.

Im Sinne einer aufzubauenden Innenarchitektur der Einzelschule sorgt die Schulleitung dafür, dass die Fachschaften nicht mehr nur organisatorische Dinge erledigen. Unter der Leitung der Schulleiterin oder des Schulleiters entsteht mit den Fachgruppen eine Art mittleres Management, das im Sinne der Leistungsentwicklung und der Förderung des Wohlbefindens der Schülerinnen und Schüler agiert. Dazu können das Erstellen von Konzepten, Zielvereinbarungsgespräche und die Sachmittelbewirtschaftung gehören. Auch das Entwickeln von individualisierten und aufeinander abgestimmten Unterrichtseinheiten im Sinne des schulinternen Curriculums kann zur festen Aufgabe werden.

Der Koordination der ganztägigen ergänzenden Förderung und Betreuung kommt eine besondere Rolle zu, da sie den Anspruch auf ganztägige Bildung gemeinsam mit der Schulleitung umsetzt. Für sie wie für alle anderen Mitarbeitenden (Verwaltungsleitung u. a.) sind klare Aufgabenbeschreibungen erforderlich. Dies gilt explizit auch für den offenen Ganztag.

Instrumente zur Analyse von Entwicklungsstand und -zielen bietet die Veröffentlichung zum Berliner Ganztagsstern, in der die Qualitätsstandards für die inklusive Berliner Ganztagschule als Teil des Berliner Bildungsprogramms für die offene Ganztagschule abgebildet werden.

Erweiterte Schulleitung (ESL)

Die erweiterte Schulleitung stellt eine Möglichkeit der Steuerung dar.¹¹ Beispielsweise bei der Compartmentidee setzt sich die erweiterte Schulleitung aus den per Schulgesetz vorgesehenen Personen und den jährlich gewählten „Hausteamleitungen“ zusammen. Die „Hausteamleitungen“ bestehen aus je einer Lehrkraft und einer Erzieherin bzw. einem Erzieher.

Beide Professionen sind gleichermaßen für die Planung und Durchführung ganztägiger Inhalte verantwortlich. Sie sind entsprechend der gesetzlichen Vorgaben an der Weiterentwicklung und Umsetzung des Schulprogramms, an der Qualitätsentwicklung und an der internen Evaluation maßgeblich beteiligt. Auch die Vorsitzenden der Fachkonferenzen bewerben sich im Idealfall jährlich für die erweiterte Schulleitung.

Schule neu denken lernen

Als Leitung einer Schule müssen mittlerweile Aufgaben erledigt werden, die es vor mehreren Jahren noch gar nicht gab. Neben der Notwendigkeit eines Change-Managements kommt u. a. das Lösen allgemeiner Erziehungsprobleme dazu. Nach der Schaffung rechtlicher Grundlagen für mehr Eigenständigkeit geht es darum, die Fähigkeiten für ein kooperatives Qualitätsmanagement zu entwickeln. Die dafür notwendigen Kommunikationsstrukturen müssen eventuell und im Einzelfall optimiert werden.

Handlungsdimensionen für eine Schulleitung in diesem Sinne sind eine zielbezogene Führung, angemessene und reflektierte Partizipation in der Entscheidungsfindung und die grundsätzliche Fähigkeit zur Organisation. Die dabei entstehende Aufgabenfülle kann kaum mehr von einer Einzelperson erfüllt werden. Daher kommt der Führung mit einer erweiterten Schulleitung eine neue Bedeutung zu.

Alles in allem gilt, die Schule so weiterzuentwickeln, dass die Potenziale der Schülerinnen und Schüler bestmöglich gefördert werden. Die Schule schafft Möglichkeiten, dass die Kinder Talente und Interessen entdecken und ausbauen können.

11 Sie sind nach § 74 SchulG definiert.

Management & Leadership

In Anlehnung an Schratz und Schley (2019) wird Management als Leadership verstanden. Schulleitung arbeitet im Spannungsfeld von Bewahren und Verändern. Schulleitung im Sinne von Leadership schafft mit der Schulgemeinschaft eine gemeinsame Vision. Dies hat in Grundschulen bis hin zu eigenen schulinternen Fortbildungsinstrumenten geführt, wie z. B. zur Röhlakademie an der Gottfried-Röhl-Grundschule und zum Havelseminar an der Havelmüller-Grundschule.

An der Havelmüller-Grundschule treffen sich gewählte Vertreter des Kollegiums (Unterrichtende und Erzieher und Erzieherinnen) wöchentlich zwei Stunden, um gemeinsam das kommende Projekt zu planen. Für die Lehrenden ist die Zeit Teil ihres Stundenkontingents. Erzieherinnen und Erzieher erhalten zusätzlich zwei Stunden aus dem Fonds mittelbare pädagogische Arbeit.

Leadership ist die Arbeit am System, es geht um das Entdecken neuer Möglichkeiten. Und es geht um Aspekte wie Persönlichkeit und Haltung, um wirksame Beziehungen in alle Richtungen. Eine wirksame Schule braucht beides, um Visionen in Handlungen umzusetzen. Eine Schule als lernendes System ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die Bereitschaft für das Einlassen auf Neues besitzt. Nach anfänglicher, aber notwendiger Unsicherheit und Instabilität wird es mit dem Vertrauen in eigene Fähigkeiten um eine gelingende Neuordnung gehen. Beim Umgang mit Instabilität bedarf es im Sinne von Leadership einer Führungsqualität, die Fehler als Teil des Lernens akzeptiert.

Teamstruktur

Um Qualitätsentwicklung und vor allem Unterrichtsentwicklung voranzubringen, braucht es einen gemeinsamen Austausch über die Frage „Wohin wollen wir mit unserer Schule?“. Der grundlegende Austausch über Haltungen und Visionen sorgt dafür, dass die Entwicklung als gemeinsames Handeln verstanden wird.

Mit einem Potenzialblick auf die Stärken der einzelnen Pädagoginnen und Pädagogen sollte es gelingen, den notwendigen Prozess zu begleiten. Ein Fahrplan der Verantwortlichkeiten und eine Zeitleiste sorgen für Transparenz und Klarheit. Innerhalb offener Kommunikationsstrukturen sorgen kompetente Kolleginnen und Kollegen als Vorreiterinnen und Vorreiter mit ihrer Expertise für das Gelingen des Vorhabens.

Im besten Fall erleben die Handelnden innerhalb kürzester Zeit den Mehrwert des gemeinsamen Vorgehens. Regelmäßige Treffen werden nicht mehr als Mehrarbeit, sondern als Entlastung empfunden. Die notwendigen Teamstrukturen sorgen für Verbindlichkeit, Identifikation mit dem Vorhaben und der eigenen Schule. Tür- und Angelgespräche werden überflüssig. Arbeitszufriedenheit wird die Folge bei immer mehr Beteiligten sein.

Multiprofessionalität

Die wachsende Anzahl von Beschäftigten mit unterschiedlichen Professionen, vor allem die Möglichkeit, diese Professionen im Rahmen der Eigenverantwortlichkeit zu stärken, macht es notwendig, die Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Anderenfalls existieren mehrere Systeme in einer Schule nebeneinander, ohne den gemeinsamen Blick auf das Kind zu nutzen.

Die Kommunikationsstrukturen können von Schule zu Schule anders sein und hängen von den Gegebenheiten vor Ort ab. Im besten Fall sind alle Beteiligten verbindlich und regelmäßig im Gespräch, da Zuständigkeiten, Zeiten und Orte für regelmäßige Treffen und ggf. Sprechzeiten geklärt und transparent sind. Das übergeordnete Ziel ist es, dass keine Pädagogin bzw. kein Pädagoge mit einem Problem auf sich allein gestellt bleibt. Auch der Austausch über grundlegende Fragestellungen wird dann zur Regel und befördert Qualität und Gemeinsinn.



Kommunikationsstrukturen

Zum Gelingen multiprofessioneller Kooperation und der Sicherung einer guten Kommunikation in der Schulgemeinschaft ist die Ausarbeitung eines Flussdiagramms zu den Kommunikationsstrukturen unerlässlich. Es ist auch wichtig, sich innerhalb der Schulgemeinschaft darauf zu einigen, welche Medien für welche Zwecke zu nutzen sind und welche Themen stattdessen in Zusammenkünften zu besprechen sind. Die schulinterne Ausarbeitung von Kommunikationsstrukturen trägt nicht zuletzt zur Reduktion der Belastung aller Angehörigen der Schulgemeinschaft bei.



Fallberatung & Hospitation

Die kollegiale Fallberatung (auch Intervision) ist eine Form des kollegialen Austausches, der dabei hilft, eigene Perspektiven zu erweitern und gemeinsame Handlungsmöglichkeiten zu erschließen. Diese Methode (Dauer ca. 45 Minuten) sollte im schulischen Kontext fest verankert sein und kann ritualisiert in Teamsitzungen stattfinden.

Der Austausch sorgt nicht nur für eine Stärkung des Gemeinschaftsgefühls, sondern auch für einen Abgleich der pädagogischen Grundhaltungen. Im Gegensatz zur Supervision ist die kollegiale Fallberatung nicht von einer externen Begleitung abhängig. Sie findet nach festen Regeln statt und ist sehr geeignet, um eine Problemlage mit und um ein Kind herum zu analysieren und gemeinsame Verabredungen zu treffen.

Es sollte gewährleistet sein, den gezielten und systematischen Austausch konkreter Anliegen immer in Anwesenheit aller vorhandenen Professionen der Schule stattfinden zu lassen. Zur Implementierung der Methode können externe Fachkräfte hinzugezogen werden (Beratung über das SIBUZ bzw. Fortbildung Berlin). Schon bald kann das Team die erlernte Methode allein anwenden.

Kollegiale Hospitationen sind geeignet, das eigene Unterrichtshandeln und damit die Unterrichtsqualität zu verbessern. Kernstück der kollegialen Unterrichtshospitation ist die kriterien-gestützte Beobachtung des Unterrichts mit anschließendem Feedback durch eine gleichgestellte Kollegin oder einen Kollegen.

Bildungs- und Erziehungspartnerschaften Kooperationsen

Die Bildungs- und Erziehungspartnerschaft beschreibt das Verhältnis zwischen Bildungseinrichtungen und Eltern, welches von Wechselseitigkeit, geteilter Verantwortung, Dialogbereitschaft, intensiver Kommunikation, Kooperation auf Augenhöhe, Offenheit, Vertrauen, Respekt, Mitwirkung, Machtteilung und Gleichwertigkeit geprägt sein soll.

Eltern werden dabei sowohl als primäre Bindungs- und Bezugspersonen anerkannt und wertgeschätzt, zugleich aber auch in ihren Erziehungskompetenzen unterstützt, um so eine bestmögliche Entwicklung und Bildung des Kindes zu ermöglichen. Die Gestaltung der Zusammenarbeit als Partnerschaft soll dazu beitragen, dass Kinder durch die gegenseitigen Verständigungsprozesse keine Diskrepanzen erleben, ihrer Umwelt mit Neugier begegnen können und ihnen somit faire Bildungschancen ermöglicht werden.

In Einzelfällen können auch Lernverträge zwischen Lehrkraft, Schulleitung, Erzieherinnen bzw. Erziehern, Eltern und Kind sinnvoll sein.

Um eine gute Kommunikation zwischen Eltern und Schule zu ermöglichen, muss ein regelmäßiger Austausch ermöglicht werden. Neben Elternsprechtagen ist auch ein Logbuch eine bewährte Variante, um die Transparenz zum Elternhaus zu erhöhen.

Neben einer Willkommenskultur an Schulen ist es erforderlich, Eltern als Expertinnen und Experten für ihr Kind anzusehen und jedes einzelne Familienbild anzuerkennen. Eine etablierte kollegiale Fallberatung in den Teams kann auch hier hilfreich bei der Erfüllung des Anspruchs sein.

Konzeptionell verankerte Bildungs- und Erziehungspartnerschaften sind mehr als die konventionelle Elternarbeit. Das Selbstbewusstsein des Kindes wird gestärkt, wenn es eine partnerschaftliche Beziehung zwischen den für ihn verantwortlichen Erwachsenen wahrnimmt.

Eine gute Ganztagschule ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl kooperativer Beziehungen. Diese sind in der Regel durch individuelle Teamstrukturen gewährleistet.

In der Zusammenarbeit zwischen Erzieherinnen bzw. Erziehern, Fachkräften der Schulsozialarbeit, allen an Schule beteiligten Professionen und Lehrkräften muss das Verständnis über die eigene Profession und Autonomiebestrebungen im Sinne einer guten Zusammenarbeit zugunsten des Kindes abgeglichen werden. Das erfordert Kommunikation, Zeit und eine Arbeitszeitregelung aller Pädagoginnen und Pädagogen für gemeinsame Planung und wechselseitige Beratung der pädagogischen Angebote.

Im Rahmen von Kooperationen wird die Schulleitung nach außen tätig, damit die Schule als Ganzes davon profitiert. Die praktische Umsetzung wird durch Steuerungsgruppen mitverantwortlich vorgenommen und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit evaluiert. Es ist wichtig, dass sich die Schulleitung nicht in operativen Teilaspekten verliert, sondern im Rahmen ihres Qualitätsmanagements die Rahmenbedingungen schafft und Ziele vereinbart.

Durch eine angemessene Informations- und Kommunikationspolitik und durch angemessene Verfahren der Beteiligung wird es der Schulleitung obliegen, passende Kooperationspartner zu finden, zu stärken und Formen der Überprüfung für die Zielerreichung zu benennen.

Bei der notwendigen Öffnung in das schulische Umfeld wird es an allen Schulen andere Partner geben. Die damit verbundenen Vorteile für die Einzelschule werden im Rahmen der Schulentwicklung von eben dieser gemeinsam festgelegt.

Bei der Gestaltung des Ganztags schaffen Kooperationen mit außerschulischen Partnern neue Bildungsräume. Schulen können im weiteren Sinne auch Stadtteilzentren werden. Kooperationen mit anderen Schulen brauchen eine Form von gemeinsamer Führung, die Übergänge ermöglicht und Brüche in den Bildungskarrieren der Kinder vermeidet.

Übergänge

Es gibt kein Patentrezept für ein erfolgreiches Übergangsmangement. Eine verstärkte regionale und systematische Steuerung wird aber künftig ein Erfolgsfaktor sein. Im Sinne des Kindes ist es zu wünschen, dass alle Beteiligten im Austausch stehen und Anforderungen aufeinander abstimmen. Beim Wechsel von der Kindertagesstätte in die Schule kann z. B. auf Instrumente der Beobachtung der Kommunikation¹² und Verfahren zur Gestaltung des Übergangs¹³ zurückgegriffen werden.

Das Gelingen von Übergängen im Bildungsverlauf ist nicht nur von dem betreffenden jungen Menschen, sondern gleichfalls vom Handeln, von der „Übergangskompetenz“ aller übrigen Beteiligten abhängig.



12 BeoKiz in Entwicklung: www.kitearo.de/BeoKiz/Das-BeoKiz-Verfahren

13 TransKiGs-Übergangsprozesse gestalten: www.bildungsserver.berlin-brandenburg.de



QUALITÄTSSICHERUNG

Um als professionelle Lerngemeinschaft zu gelten, braucht es routinierte Handlungsabläufe. Die sich entwickelnden Routinen werden die Schulgemeinschaft in ihrer Qualitätsentwicklung dauerhaft voranbringen.

Schulvertrag

Der Schulvertragsprozess beinhaltet im Jahresrhythmus zu führende Bilanzgespräche zwischen Schulleitung und Schulaufsicht. Der Schulvertrag beinhaltet die Entwicklungsvorhaben, Jahresziele und Maßnahmen einer Schule und definiert die Unterstützung durch die Schulaufsicht. Grundlage für das Gespräch sind die schulischen Daten, die Ressourcen sowie die Rahmenbedingungen der Schule.

Darauf basierend entwickeln die Schulleitungen partizipativ Ziele an ihrer Schule, die sich aus dem Schulprogramm ableiten. Diese werden in Abstimmung mit der Schulaufsicht im Schulvertrag festgehalten (vgl. SenBJF 2024).

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse bei Vergleichsarbeiten und bei Studien zu Leistungen der Schülerinnen und Schüler in den Bereichen Sprache und Mathematik soll jede Schule mindestens ein Ziel zu diesem Themenbereich für den Schulvertrag erarbeiten und Maßnahmen zur Förderung dieser Kompetenzen entwickeln. Im darauffolgenden Jahr werden die Jahresziele und die Umsetzung der Maßnahmen ausgewertet.

Im Kontext des gesellschaftlichen Wandels ist Schulentwicklung auf den Ebenen Organisation, Personal und Unterricht erforderlich. Die Schulleitungen befinden sich in dem Spannungsfeld zwischen Eigenverantwortlichkeit und Kontrolle, um das eigene, lernende System zu einem professionellen Miteinander zu befähigen.

Auf dem Weg zu einer neuen, inklusiven Schulkultur braucht es Gestaltungsspielräume, Schwerpunktsetzungen und Zielvereinbarungen, die u. a. in den Schulverträgen festgelegt werden. Durch das Schulprogramm und den Schulvertrag kommen Eigenverantwortung und Rechenschaftslegung zusammen.

Als lernende Organisation mit einer an Leadership orientierten Führung wird es gelingen, demokratische Strukturen in der Schule zu entwickeln, den Erwerb sprachlicher und mathematischer Kompetenzen auf der Grundlage des Lernstandes jedes Kindes bestmöglich zu unterstützen sowie Schülerinnen und Schüler zur gesellschaftlichen Teilhabe zu befähigen.



Abbildung 2:
Die Rolle mehrperspektivischer Daten in verschiedenen
Prozessschritten in der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Datenbasiert Schule entwickeln

Die Entwicklung einer Schule soll datenbasiert begleitet werden. Diese Daten sind entweder von der Verwaltung zur Verfügung gestellt oder von der Einzelschule selbst erhoben.

Im Rahmen des Indikatorenmodells sind Vorhaben vorgegeben oder selbst auswählbar. Kontextmerkmale können selbst genannt werden. So kann z. B. die sprachliche Entwicklung der Lernenden erhoben und über die ganze Grundschulzeit begleitet werden. Der Schule wird der Nachweis ermöglicht, inwieweit besondere, schulspezifische Maßnahmen, z. B. zur Prävention und Überwindung von Lese- und/oder Rechtschreibschwierigkeiten, beitragen konnten.

Lese-Rechtschreibschwierigkeiten sind aus pädagogischer Sicht Entwicklungsverzögerungen und unterschiedlich bedingte Wissenslücken, denen mit passenden, an den bisher erreichten Stand der jeweiligen Entwicklung in der Lese- und Schreibkompetenz anschließenden Fördermaßnahmen begegnet werden kann. Eine gute Förderung bringt den individuellen Lernstand voran. Die Dokumentation zu einer anschlussfähigen Förderung im Übergang zur weiterführenden Schule¹⁴ und der Nachweis eines fachlich-fundierten schulinternen Förderkonzepts auf datenbasierter Grundlage (informelle und standardisierte Ergebnisse aus der lernprozessbegleitenden Diagnostik) sind anzustrebende Indikatoren.



Qualitätsstandards für die inklusive Berliner Ganztagschule

Ganztagschulen sind Lebens- und Lernorte, an denen sich Kinder und Jugendliche wohlfühlen sollen und die vielfältige Bildungsprozesse ermöglichen. Sie leisten einen unverzichtbaren Beitrag, die Chancen auf Bildungsgerechtigkeit für Berlins Schülerinnen und Schüler zu erhöhen, indem sie ein Mehr an Zeit und somit ein Lernen über den ganzen Tag ermöglichen. Damit dieser Beitrag im Schulalltag nachhaltig wirken kann, stärkt Berlin seine Ganztagschulen, zuletzt im Zuge der Schulgesetzesnovelle von August 2024, indem die 2022 eingeführten Qualitätsstandards für die inklusive Berliner Ganztagschule eine gesetzliche Grundlage und entsprechende Verbindlichkeit in der Umsetzung bekamen:

Die von der für das Schulwesen zuständigen Senatsverwaltung festgelegten Qualitätsstandards für die inklusive Berliner Ganztagschule sind verbindliche Vorgaben für die Ganztagschulen und werden im Rahmen der im Haushaltsplan zur Verfügung stehenden Mittel umgesetzt. (vgl. § 19 Abs. 1 SchG)

Die Qualitätsstandards gelten für die gesamte Unterrichts- und Erziehungstätigkeit, inklusive der pädagogischen Tätigkeit in der außerunterrichtlichen und ergänzenden Förderung und Betreuung. Dabei wird der Fokus stets auf das sprachliche und mathematische Lernen gesetzt, wie es die Qualitätsstrategie der Senatsverwaltung für Bildung vorsieht. Die Qualitätsstandards beschreiben und definieren, was in Berlin unter einer guten inklusiven Ganztagschule verstanden wird und stellen damit Transparenz her über die Ziele von und die Erwartungen an die Berliner Ganztagschule. Die Checklisten und Entwicklungsskalen der Qualitätsstandards mit ihren praxiserprobten Indikatoren helfen dabei, eher subjektive Beobachtungsdaten im Sinne einer Bestandsaufnahme zu strukturieren.

14 Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (2020): Schwierigkeiten im Lesen, Schreiben und Rechnen.

SEP-Modul „Inklusive Ganztagschule gemeinsam gestalten“

Passend zur schulgesetzlichen Verankerung der Qualitätsstandards hat das Institut für Schulqualität (ISQ) den Schulen ein neues Evaluationsangebot zur Verfügung gestellt: Mit dem SEP-Modul „Inklusive Ganztagschule gemeinsam gestalten“ können Schulen datenbasiert feststellen, an welchem Punkt der Ganztagschulentwicklung sie sich befinden und daraus weitere Entwicklungsziele für sich ableiten. Es bietet somit die Möglichkeit, eher subjektive Beobachtungen zu objektivieren.

Das Modul basiert in seinen Bausteinen auf den Qualitätsstandards und ermöglicht eine passgenaue Evaluation zu den Zielen der Berliner Ganztagschule. Dabei bietet das Modul die Möglichkeit, den Stand der Entwicklung aus unterschiedlichen Perspektiven (Lehrkräfte, weiteres pädagogisches Personal, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kooperationspartner) in den Blick zu nehmen. Eine interne Schulevaluation mit SEP-SCHULE erfasst also verschiedene Perspektiven auf denselben Ausschnitt schulischer Realität. Durch diesen multiperspektivischen Blick auf die Ganztagschule können Wahrnehmungsunterschiede aufgedeckt und mögliche Entwicklungsprozesse angestoßen und systematisch gestaltet werden. Die Evaluation erfolgt online und anonym.

Das SEP-Modul dient insbesondere der datengestützten Bestandsaufnahme. Ein Mehrwert liegt darin, dass mit dem Instrument die unterschiedlichen Wahrnehmungen auf konkrete Qualitätsbereiche der Ganztagschule erfragt, summiert und vergleichbar gemacht werden. Das SEP ist im Qualitätszyklus zunächst also an der Stelle des strukturierten Beginns einzuordnen. Mit der Einschränkung, die Evaluation nicht zu überfrachten, kann es auch zur Bedarfsanalyse genutzt werden, indem konkrete Fragestellungen zur Bedarfsabfrage im Selbstevaluationsportal eingebunden werden (bspw. „Diese Art des Angebots gefällt mir so gut, dass ich gern noch mehr davon hätte.“). Die Ergebnisse der Befragung können mit weiteren Daten – bspw. aus dem Berliner Indikatorenmodell, dem Bericht der Schulinspektion, Ergebnissen von Lernstandserhebungen u. ä. – gekoppelt werden, um zu erhellen, worauf notwendige und bedarfsgerechte Entwicklungsmaßnahmen antworten sollten. Dies ist dann ein wichtiger Schritt, um Entwicklungsziele und Umsetzungsmaßnahmen festzulegen.

360-Grad-Feedback

Das 360-Grad-Feedback ist ein Instrument des Qualitätsmanagements. Das 360-Grad-Feedback setzt sich zusammen aus einer Selbst- und Fremdeinschätzung. Neben der Reflexion des eigenen beruflichen Handelns werden Rückmeldungen von Lernenden, Erziehungsberechtigten, von Lehrpersonen, Schulleitungen und Mitgliedern der Schulbehörden eingeholt. Dadurch entsteht ein differenziertes Bild aus verschiedenen Perspektiven. Das 360-Grad-Feedback ermöglicht es, die Selbstbeurteilung mit Fremdwahrnehmungen in Beziehung zu setzen und daraus Stärken und Schwächen des eigenen beruflichen Handelns und Verhaltens abzuleiten.

Grundlage für die Umsetzung des 360-Grad-Feedbacks ist eine positive Feedbackkultur an der Schule. Das gegenseitige Feedback-Geben und -Empfangen an der Schule hat sich dabei als ein selbstverständlicher Teil der Schulkultur etabliert.

Kooperative Unterrichtsentwicklung

Durch kollegiale Hospitation wird eine Praxis der „offenen Türen“ und der gegenseitigen Beratung im fachlichen Kontext befördert. Sie schärft den gemeinsamen Blick auf die Lehre und kann Unterricht nachhaltig verändern. Gleichzeitig bedient sie die Feedbackkultur an der Schule und fördert die Kooperations- und Teamqualitäten der Gemeinschaft.

Etablierte kollegiale Hospitationen können der Beginn einer wertvollen Teamkultur sein. Eine damit verbundene Selbstkompetenz stärkt die berufliche Zufriedenheit und damit die Gesundheit der Beteiligten.

Um in kollegialer Teamarbeit Unterricht zu entwickeln, braucht es ein gemeinsames Zeitfenster und ein starkes Wir-Gefühl. In allem bedarf es größtmöglicher Transparenz. So können z. B. Beteiligte einer schulinternen Fortbildungsgruppe für die Planung von Projekten zuständig sein.

Schulprogramm

In § 8 Abs. 1 Schulgesetz wird ausgeführt: „Jede Schule gibt sich ein Schulprogramm. In dem Schulprogramm legt die einzelne Schule dar, wie sie den Bildungs- und Erziehungsauftrag und die Grundsätze seiner Verwirklichung ausfüllt. Dabei soll sie den besonderen Voraussetzungen ihrer Schülerinnen und Schüler sowie den besonderen Merkmalen der Schule und ihres regionalen Umfelds in angemessener Weise inhaltlich und unterrichtsorganisatorisch Rechnung tragen. Das Schulprogramm muss Auskunft geben, welche Entwicklungsziele und Leitideen die Planungen der pädagogischen Arbeiten und Aktivitäten der Schule bestimmen, und muss die Handlungen der in der Schule tätigen Personen koordinieren“.

Die Entwicklungsziele und Leitideen der Planungen beziehen sich auf die unterschiedlichen Bereiche des Handlungsrahmens Schulqualität. Mit mindestens einem Entwicklungsziel sollte besonders die Förderung mathematischer und sprachlicher Kompetenzen fokussiert werden.

Qualitätsmanagement und Evaluation sind untrennbar miteinander verbunden. Die interne Evaluation kann datenreich sein und trotzdem handlungsarm bleiben. Ohne Daten allerdings kann Schulentwicklung, vor allem Unterrichtsentwicklung, nicht stattfinden. Grundsätzlich ist die Arbeit mit Daten eine Form der Professionalisierung. Verfügbare Daten gibt es durch Lernstandserhebungen, Vergleichsarbeiten, Selbstevaluation und Schulinspektion. Datenbasierte Erfolge bestätigen gegebenenfalls die im Schulprogramm festgelegten Maßnahmen und leisten einen Beitrag zur Förderung des Selbstwirksamkeitserlebens eines jeden Einzelnen in der Schulgemeinschaft.

Das im Schulprogramm manifestierte Vorhaben jeder Einzelschule muss gleichzeitig die Methode der Evaluation mitdenken. Der Schulleitung (bei geteilter Führung gemeinsam mit der Steuergruppe) kommt dabei eine besondere Rolle zu. Auch kann eine Fachkonferenzgruppe aufgrund der Datenlage Unterrichtsprozesse optimieren.

In einer Schulkultur, in der Selbstevaluation etabliert ist, können mithilfe der Evaluationsinstrumente, wie z. B. Lernkreuz, Zielscheibe, Diagnoseblatt zum Unterricht und ein Schuldatenblatt, den Erfolg der Entwicklung abbilden. Um die Analyse von Daten als Kern zeitgemäßer Lehrarbeit zu akzeptieren, muss der Erwerb von praktischem Handlungswissen das Ergebnis der Analyse dieser Daten sein. Die Verschriftlichung des Schulprogramms ist die nötige Voraussetzung, sich als lernendes System zu organisieren und gemeinsame Ziele zu setzen.

Externe Beratung nutzen

Prozessbegleitung, Teamentwicklung und Personalentwicklung stellen hohe Ansprüche an die Schulleitung. Es zeugt von Professionalität, externe Beratungen in Anspruch zu nehmen. Coaches, Fachberatung, Schulprozessberatung sind notwendige Unterstützungen für professionelles Leitungshandeln. Es ist möglich, sich ein schulspezifisches Unterstützungssystem zu schaffen, das sich im Sinne eines Beirats mit Spezialwissen einbringt. Es ist jedoch auch möglich, Unterstützung durch die Fortbildung Berlin oder die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie zu akquirieren. Das Leadership.lab ist eine Berliner Akademie für Führungskräfte, proSchul steht ebenfalls prozessbegleitend zur Verfügung.



← Vordruck Schulprogramm

www.schulportal.berlin.de/serviceangebote/schulleitungen/vordruck_schulprogramm



KOOPERATION UND VERNETZUNG

Eine Verbesserung der Übergänge zwischen den Bildungseinrichtungen durch verbindende und einrichtungsübergreifende Bildungsangebote ist bei dem Übergang Kita-Grundschule genauso möglich wie beim Übergang zur weiterführenden Schule. Entsprechende Netzwerke zu schaffen und zu leben, sind herausfordernde Elemente der Qualitätsentwicklung innerhalb der einzelnen Bildungssysteme. Der Mehrwert durch Kooperationen erschließt sich unmittelbar.

Im Sozialraum

Im Rahmen von Bildungsverbänden können Schulen, Kitas, Verwaltungen der Bezirke und des Senats, die Wohnungswirtschaft, die Kinder- und Jugendhilfe, die Polizei und andere lokale Institutionen (Bibliotheken und mehr) auf den sozialen Wandel im Kiez reagieren. Regelmäßige „Kiez-AG-Treffen“ sorgen für mehr als nur einen gemeinsamen Austausch zugunsten der Familien. Eine intensive Zusammenarbeit als Teil einer aktiven Unterstützungskultur ist hilfreich für gelingende Bildungsbiografien.

Um Unterricht in die Umgebung zu öffnen, braucht es außerschulische Lernorte. Der Bildungsserver Berlin-Brandenburg bietet eine Datenbank für einige dieser Orte.

Gesundheitsmanagement

Effiziente Steuerung und ein gutes Schulklima wirken sich sowohl auf Gesundheit und Wohlbefinden von Lehrenden und Lernenden als auch auf die Bildungsqualität der Schule aus. Hier unterstützt die Unfallkasse Berlin mit Themen wie Kommunikation, Organisationsentwicklung und Führungsmanagement im Rahmen kostenloser Fortbildungen die Präventionsarbeit. Um Unfällen vorzubeugen, den vielfältigen Anforderungen und Belastungen im Schulalltag, zu denen auch Lärm und der Umgang mit Aggressionen gehören, entgegenzuwirken, koordiniert und unterstützt sie Multiplikatoren-Programme, die den Halt einer Schulgemeinschaft im weitesten Sinn fördern.

Überregionale/ internationale Kooperation

Seit 2014 fördert Erasmus persönliche Begegnungen, digitalen Austausch und gemeinsame Projekte u. a. für Schulen. Das Arbeiten an Themen, die der Einzelschule am Herzen liegen, ist so möglich. Als Schule kann für die ganze Einrichtung geplant und dafür eine Förderung beantragt werden.

SEMINARE FÜR SCHULEN - UNFALLKASSE BERLIN

Die Unfallkasse Berlin bietet kostenfreie Seminare und Fortbildungen für Schulen an. Das Angebot richtet sich an Schulleitungen, Lehrkräfte und schulisches Personal und unterstützt bei Themen wie Sicherheit, Gesundheit und Prävention im Schulalltag. Die Seminare sind praxisnah und speziell auf den schulischen Kontext zugeschnitten.



www.unfallkasse-berlin.de/service/seminare/seminare-schulen

Literatur

Burow, O.-A. & Gallenkamp, C. (Hrsg.) (2017).

Bildung 2030. Sieben Trends, die die Schule revolutionieren. Weinheim: Beltz-Verlag.

Davis, A.-M., Fischer, N., Mounajed, R., Tillmann, K.-J. & Vogelsaenger, W. (Hrsg.) (2021).

Chance Ganzttag. Friedrich Jahresheft, 39.

Fischer, N., Kuhn H. P. & Tillack, C. (Hrsg.) (2016).

Was sind gute Schulen? Teil 4. Theorie, Praxis und Forschung zur Qualität von Ganzttagsschulen. Immenhausen: Prolog-Verlag.

Kielblock, St., Arnoldt, B., Fischer, N., Gaiser, J. M. & Holtappels, H. G. (Hrsg.) (2021).

Individuelle Förderung an Ganzttagsschulen. Forschungsergebnisse der Studie zur Entwicklung von Ganzttagsschulen (StEG). Weinheim: Beltz Juventa.

Klaffke, T. & Fischer, N. (Hrsg.) (2015).

Ganzttagsschule mit Qualität. Lernende Schule, Heft 69, Seelze: Friedrich-Verlag.

Kultusministerkonferenz (KMK) (2024).

Vereinbarung zur Arbeit in der Grundschule. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.03.2024.

Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) (2021).

Qualitätsstandards für die inklusive Berliner Ganzttagsschule. Ludwigfelde.

Mutlu, Cihan (2022).

Fachbrief Grundschule Nr. 15 – Demokratiebildung in der Primarstufe – Teil II: Demokratische Unterrichtskultur. Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie.

Prenzel, A., Heinzl, F., Reitz S., & Winklhofer, U. (Hrsg.) (2017).

Reckahner Reflexionen zur Ethik pädagogischer Beziehungen. Rochow-Edition.

Ramseger, J. (2009).

Rhythmisierung – der Versuch, eine gute Zeitstruktur zu finden. Vorschläge zur Gestaltung des Ganztags im Berliner Bildungsprogramm für die offene Ganzttagsschule. In: Appel, S., Ludwig, H., Rother, U. & Rutz, G. (Hrsg.). Jahrbuch Ganzttagsschule 2009. Leben – Lernen – Leisten, S. 121-130. Wochenschau Verlag.

Ramseger, J., Preissing, C. & Pesch, L. (2009).

Berliner Bildungsprogramm für die offene Ganztagsgrundschule. Gestaltungsprinzipien, Aufgabenfelder und Entwicklungsziele. Verlag das Netz.

Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2010).

Führung, Steuerung, Management. Stuttgart: Klett Kallmeyer.

Schratz, M./Schley, W. (2019):

Führen mit Präsenz. Weinheim: Beltz Verlag.

Sommer, A. (2012):

Wertschätzendes Feedback nutzen. In: Lernchancen, 15 (86). Themenheft.

Schulgesetz – SchulG vom 26. Januar 2004

(GVBl. S. 26), zuletzt geändert durch Artikel I des Gesetzes vom 10. Juli 2024 (GVBl. Berlin 2024 S. 465).

Schulgesetz Berlin. Verordnung über den Bildungsgang der Grundschule (Grundschulverordnung – GsVO) vom 19. Januar 2005

(GVBl. S. 16), zuletzt geändert durch Artikel 1 der Verordnung vom 22. September 2025 (GVBl. S. 495).

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (2020).

Schwierigkeiten im Lesen, Rechtschreiben und Rechnen. Leitfaden zur Diagnostik mit Hinweisen zum Nachteilsausgleich und Notenschutz. November 2020.

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (2020).

Verwaltungsvorschriften über die einheitliche Gestaltung und Zuordnung von Aufgabenbereichen an öffentlichen Schulen des Landes Berlin (VV Zuordnung). 11. Februar 2020.

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie: Der Schulvertrag.

Im Internet unter: www.berlin.de/sen/bildung/unterricht/schulqualitaet/schulvertrag (Zugriff am 22.10.24).

Seydel, O. (2014).

Das Münchner LERNHAUS. Landeshauptstadt München, Referat für Bildung und Sport.

Wagener, M. (2022).

Jahrgangsübergreifender Unterricht. Didaktische Grundlagen und Konzepte. Stuttgart: Kohlhammer.

Impressum

Herausgeberin

Senatsverwaltung für Bildung,
Jugend und Familie
Bernhard-Weiß-Straße 6
10178 Berlin

www.berlin.de/sen/bjf

Redaktion

SenBJF, Fachgruppe II D 1

Autorinnen und Autoren

Gaby Plachy, Schulleitung der Havelmüller-Grundschule a.D.; Prof. Dr. Ulrike Becker, Referentin für Grundsatzangelegenheiten der Grundschule, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie

Unter Mitwirkung von:

Alberta Bonacci, Schulleitung der Finow-Grundschule; Dr. David Bordiehn, Schulleitung der Grundschule am Tegelschen Ort; Enno Ebbert, Schulleiter der Fichtelgebirge-Grundschule; Gabriela Friedrich, Schulleitung der Werbellinsee-Grundschule a. D.; Sabine Gryczke, Schulleitung der Gustav-Falke-Grundschule; Catrin Herfet-Sternberger, Schulleitung der GutsMuths-Grundschule; Kerstin Krins, Schulleitung der Rothenburg-Grundschule; Renée Kundt, Mitarbeiterin der Fachgruppe Grundschule; Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie; Harald Petters, Senatsverwaltung Bildung, Jugend und Familie; Dr. Hans-Gerrit Plessen, Schulleitung der Conrad-Grundschule; Markus Schega, Schulleitung der Nürtingen-Grundschule; Ines Walther, Grundstufenleitung der Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule

Gestaltung

Daniela Schweikart

Fotos

ZusammenZeit Fotografie, Anja Behrendt; stock/South_agency; Christian Thomas, Fotografie; iStock/Halfpoint; Getty Images/Cultura RF; istock/nortonrsx; Holger Talinski; iStock/Nikada

Auflage

April 2026

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Landes Berlin. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Werbung für politische Parteien verwendet werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter (männlich/weiblich/divers).

ISBN

978-3-98505-071-0





www.berlin.de/sen/bjf



Senatsverwaltung
für Bildung, Jugend
und Familie

BERLIN



Bernhard-Weiß-Straße 6
10178 Berlin
Telefon +49 (30) 90227-5050
post@senbjf.berlin.de