

Städtische Anne-Frank-Realschule München: „Muss man sich den Wind um die Ohren blasen lassen.“

Eva Espermüller-Jug war bereits eine Anhängerin der Ganztagschulidee, bevor sie 2000 Schulleiterin der Städtischen Anne-Frank-Realschule für Mädchen in München wurde. Sie war und ist überzeugt, dass die gebundene Ganztagschule die einzig pädagogisch sinnvolle Form ist. „Ein gebundener Ganztags sollte von Lehrerinnen und Lehrern getragen sein und darauf abzielen, ganzheitlich zu lernen und individuell zu fördern“, sagt die Schulleiterin.

Dennoch sollte es bis zum Schuljahr 2012/2013 dauern, bis an der Anne-Frank-Realschule die Mehrzahl der Klassen zu Ganztagsklassen wurden. Direkt nach ihrem Dienstantritt war nach Ansicht von Eva Espermüller-Jug die Zeit noch nicht reif für einen solchen Schritt. „Hätte ich damals versucht, das anzuschieben, wäre ich gescheitert“, ist sie überzeugt. Statt diesen großen organisatorischen Umbau anzugehen, begann die Schulleiterin sofort nach ihrem Amtsantritt mit dem Kollegium einen Dialog über gute Schule und zeitgemäße Mädchenförderung: „Das waren die Inhalte meiner ersten pädagogischen Konferenz hier an dieser Schule als neue Schulleiterin.“

Eine Schulleitung müsse eine Vision von guter Schule haben. Dies sollte die große Antriebsfeder sein. „Für mich ist eine gute Schule jene, in der die Schülerinnen ihre Heimat finden, wo sie stärkenorientiert gefördert und auch ihre Kompetenzen jenseits des Kognitiven sichtbar gemacht werden“, so Eva Espermüller-Jug. Über den Konsens in dieser Frage hätten sich Schulleitung und Kollegium gefunden.

Bei diesen Stichworten ist das Thema Ganztagschule nicht mehr fern – zumal noch unter dem Aspekt der Bildungsgerechtigkeit, der für die Schulleiterin ebenso wichtig ist. Als sie an die Realschule kam, gab es bereits eine Nachmittagsbetreuung, mit der niemand so recht zufrieden war. Auch die im Lauf der Jahre betriebenen Weiterentwicklungen zu Hausaufgabenbetreuung und Lernlaboren änderten am Frust über die Unverbindlichkeit der Angebote wenig: „Wenn schönes Wetter war, bekamen die Schülerinnen von ihren Eltern Entschuldigungen, dass sie nach Hause gehen durften. Wenn Schulaufgaben anstanden, waren zum Teil plötzlich 50 Kinder da. Ansonsten hatten die einen zu wenig oder keine Hausaufgaben, die anderen zu viele.“ Letztlich seien diese Betreuungsangebote nicht gut gewesen, weil die Lehrkräfte am Nachmittag nicht selbst für das verantwortlich gewesen seien, was gelernt werden sollte.

Als nächsten Schritt führte die Schule daher im Schuljahr 2007/2008 in den Jahrgängen 5 und 6 für je zwei von vier Klassen den gebundenen Ganztags ein, in dem es keine Hausaufgaben mehr gab. Zugleich wurde der Ruf der Eltern nach ganztägiger Bildung und Betreuung lauter. Die Realschule richtete daraufhin einen Ganztagsschulzug ein, der hochwuchs; drei Züge blieben Halbtagsklassen. Diese Situation mit verschiedenen Modellen unter einem Dach blieb laut Eva Espermüller-Jug aber „völlig unbefriedigend“. Die Stimmen innerhalb der Schule für eine einheitliche organisatorische Linie mehrten sich, zumal die Eltern immer stärker auf weitere Ganztagsklassen drängten.

An dieser Stelle preschte die Schulleiterin 2011 vor, nutzte die Gunst des Augenblicks und entschied unter Einbeziehung der Eltern und des Kollegiums: „Wir schaffen die Betreuungsangebote ab und entwickeln jetzt ein Ganztagskonzept.“ Zusammen mit Kollegen reiste Eva Espermüller-Jug an Schulen in ganz Deutschland, um sich von guten Beispielen inspirieren zu lassen. So gelangten verschiedene Ideen an die Realschule: unter anderem von Lernhäusern und selbstgesteuertem Lernen in Lernbüros – kleinen Jahrgangslerneinheiten innerhalb der Schule. Parallel dazu propagierte dann auch Rainer Schweppe, seit 2010 amtierender Münchner Stadtschulrat, diese Konzepte für die bayerische Landeshauptstadt.

In zahlreichen pädagogischen Konferenzen verständigten sich Lehrkräfte und Schulleitung darauf, wie ein gebundener Ganzttag ausgestaltet und wie die zusätzliche Zeit pädagogisch genutzt werden sollte. „Das Jahr der Vorbereitung zur gebundenen Ganzttagsschule war eine ganz große Herausforderung für das Kollegium. Wir haben uns nicht auf vorhandene Materialien gestützt, sondern alle Lernbausteine für die Lernbüros selbst neu entwickelt“, so die Schulleiterin.

„Man muss wahnsinnig viel Arbeit als Schulleitung investieren und eine Gruppe von Lehrerinnen und Lehrern als eine Art „Basislager“ aufbauen, auf das man sich stützen kann“, meint Eva Espermüller-Jug. In diesem Basislager müsse ein Konsens herrschen, den die dort beteiligten Lehrkräfte dann ins gesamte Kollegium kommunizierten. Sie habe mit allen Lehrerinnen und Lehrern jedes Jahr Mitarbeitergespräche geführt, mit denen man viel steuern und auch immer wieder nachregulieren könne – „ein ganz wichtiges Instrument, um Schulentwicklung voranzutreiben.“

Für den Ganzttag müsse sich auch die Haltung der Lehrkräfte verändern. Das Ziel sei es, „zu fördern, ohne zu überfordern und zu entmutigen“. Dazu müssten die Jugendlichen im eigenen Rhythmus arbeiten können und die Lehrkräfte das Lernen stärkenorientiert begleiten. „Das ist ein ungeheurer Kraftakt, da ein anderer Blick auf Kinder zu entwickeln ist, denn wir sind alle defizitorientiert groß geworden“, sagt Eva Espermüller-Jug.

Das Ganztagsklassenteam besprach die konzeptionellen Fragen. Klar war, dass es keine Hausaufgaben im Ganzttag geben und alles Lernen an der Schule in Doppelstunden stattfinden sollte. In jeweils den Unterrichtsfächern zugeordneten Lernbüros sollte das selbstständige Lernen trainiert und der Stoff vertieft werden. „Unglaublich, wie sich Unterricht allein nur durch diese kleine Maßnahme, keine Hausaufgaben zu erteilen, verändert hat“, sagt die Schulleiterin. Die Lehrkräfte müssen gemeinsam fachliche Schwerpunkte setzen, den Lehrplan entsprechend sichten, sich vernetzen und absprechen, welche Themen fächerübergreifend behandelt werden können.

Hier sei es der Entwicklung zupass gekommen, dass man schon lange in Teams zusammengearbeitet habe; auch die Klassen seien immer von zwei Lehrkräften zusammen geführt worden. Der dadurch gestärkte Wir-Gedanke habe an dieser Stelle die Zusammenarbeit der Lehrkräfte erleichtert. Zudem beginnt jedes Schuljahr an der Anne-Frank-Realschule noch während der Sommerferien mit zwei pädagogischen Tagen. „Es ist einfach wichtig, dass man sich über pädagogische Leitgedanken einigt und sich immer wieder weiterbildet“, so Eva Espermüller-Jug.

Die Organisation in Lernhäusern, denen die Lehrerinnen und Lehrer fest zugeteilt werden, habe mit den kurzen Kommunikationswegen die Entwicklung unterstützt. Allerdings habe es drei Jahre gebraucht, um „meinen Lehrkräften die großen Vorteile des Lernhauses mit den kürzeren Wegen und den integrierten Teamzimmern als kleinere Einheiten zum ruhigeren Arbeiten“ zu vermitteln, erinnert sich die Schulleiterin.

Letztlich gingen alle Kollegen den Weg zur gebundenen Ganzttagsschule mit. Zum Schuljahr 2012/2013 wandelten sich sofort zwölf Klassen in Ganztagsklassen um. Mit dem Schuljahr 2016/2017 werden schließlich alle 24 Klassen im Ganztagsbetrieb angekommen sein. Die Umwandlung erfolgte, obwohl sich die räumliche Ausstattung nicht verbessert hatte. „Wir können nicht warten, bis irgendjemand kommt und uns das perfekte Haus hinstellt. Wir müssen mit dem arbeiten, was wir haben“, sagt die Schulleiterin. „Wir haben immer noch keine Mensa und verpflegen trotzdem fast 400 Schülerinnen am Tag“ (Anm. d. Red. bis Januar 2016).

Für jede Lehrkraft organisierte Eva Espermüller-Jug Schreibtische, damit das Grollen über Freistunden während des Tages nicht zu groß wurde. Denn auch Teilzeitkräfte mussten damit rechnen, an mindestens zwei Tagen bis 16 Uhr unterrichten zu müssen. „Wir können nur einen

Ganztage führen, wenn sich dem alle verpflichtet fühlen“, betont die Schulleiterin. „Da müssen klare Regelungen getroffen und Ausnahmen offen in der Lehrerkonferenz kommuniziert werden.“

Eva Espermüller-Jug hat erfahren müssen, dass „alles, was neu ist, erstmal Widerstand produziert.“ Daher muss sich die Schulleiterin bei manchen Entscheidungen im Vorfeld bei Eltern, Kolleginnen und Kollegen und den Schulsprecherinnen Verbündete suchen, sich im „Basislager“ der Unterstützung versichern.

Als es beispielsweise darum ging, „die Heilige Kuh 'Freitagnachmittag' zu schlachten“, habe sie regelkonform das Schulforum beraten und abstimmen lassen und nicht die Lehrerkonferenz. So sollte es am Freitagmorgen eine Teamstunde für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben, der Unterricht später anfangen und dieser dementsprechend in den Nachmittag hineinreichen. Die Ablehnung durch einige Kolleginnen und Kollegen und Eltern war garantiert. Das Schulforum, bestehend aus drei Schülersprecherinnen, drei Eltern, zwei Lehrkräften und der Schulleitung, beschloss das Vorhaben und mit der Legitimation stellte sich Eva Espermüller-Jug dann der Kritik aus dem Kollegium und der Elternschaft. „Man muss einfach mal genau lesen, was in den einzelnen Verordnungen steht, wen man wann was fragen muss. Und dann muss man sich den Wind auch mal um die Ohren blasen lassen“, meint die Schulleiterin.

Sie kündigte für diese Maßnahme eine Evaluation nach einem Jahr an. Nach zwölf Monaten wollte niemand mehr die Teamstunde am Freitag rückgängig machen und heute wird diese Zeit auch von den Gremien der Schülerinnen genutzt.

Von Anfang an ließ Eva Espermüller-Jug den Schulentwicklungsprozess von außen evaluieren und involvierte externe Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft, um einen anderen Blickwinkel auf die Schule zu bekommen. Auch ermunterte sie die Lehrerinnen und Lehrer zur Teilnahme an Wettbewerben, denn diese machten die Arbeit der Lehrkräfte sichtbar und beflügelten sie. Am Ende einer solchen Wettbewerbsteilnahme stand 2014 die Auszeichnung mit dem Hauptpreis des Deutschen Schulpreises.

„Wir haben ein Arbeitsklima, bei dem wir uns gegenseitig begegnen und uns freuen, wenn wir uns sehen. Das hat eine unglaubliche Wirkung auf das eigene Sein. Die Arbeit macht Spaß, sie macht Freude. Unsere Lehrkräfte sind alle sehr engagiert. Und man sieht letztendlich den Erfolg“, freut sich die Schulleiterin. „Wir haben in den letzten vier Jahren, seitdem wir unser Konzept fahren, keine einzige Schülerin mehr verloren, und keine einzige Schülerin, die nicht die Abschlussprüfung geschafft hat – Durchfallquote null. Daher können wir sagen, wir machen mit unserem Konzept eine gute Schule.“

Eva Espermüller-Jug ist selbst von der schnellen erfolgreichen Entwicklung seit Einführung der gebundenen Ganztagschule überrascht: „Ich hätte nicht gedacht, dass unsere Schülerinnen in einer so hervorragenden Weise selbstständig lernen, wie sie das jetzt machen. Das ist für uns alle ein unglaublicher Gewinn. Wir entwickeln uns durch diesen anderen Blick auf die Lernenden dauernd weiter. Das ist die Hauptsache. Und es ist wunderbar.“

Nun schwebt der Schulleiterin vor, einmal pro Woche einen Projekttag zu organisieren, an dem die Schülerinnen an einem bestimmten Thema arbeiten und „sich vielleicht auch mal ein bisschen die Zähne ausbeißen müssen“. Da müsse man auch mal aushalten, dass es etwas länger dauere, die Lösung nicht sofort auf dem Papier stehe und dass man auch mal Umwege gehen muss. Ganz so wie in der Ganztagschulentwicklung der Städtischen Anne-Frank-Realschule.