



**Protokoll zum Vortrag von Dr. Helmut Bürvenich, LRSD:  
„Von der Selbstständigen zur Eigenverantwortlichen Schule“ (05.06.2008)**

Eröffnet wurde der Vortrag von Dr. Helmut Bürvenich, leitender Regierungsdirektor der Gesamtschulen in NRW, indem er zunächst auf die *Genese des Modellprojekts* eingegangen ist. Das Modellprojekt ist ein Gemeinschaftsprojekt vom nordrhein-westfälischen Schulministeriums und dem Bertelsmann-Verlag. Die Postulate dieses Projekts gehen zurück auf die der Bildungskommission aus dem Jahr 1995 zum Thema „Schule der Zukunft“ an. Diese Kommission wurde vom damaligen Ministerpräsidenten Johannes Rau einberufen. Schule sei dort als „Haus des Lernens“ verstanden worden. Diese Formulierung lege nahe, dass Schule als Ort des Wohlfühlens verstanden werden muss, damit Schülern Lernen ermöglicht werden kann. Damit schulische Einrichtungen zu einem solchen Haus werden könnten, sei es von enormer Bedeutung, dass Veränderungen nicht von „oben“, also von behördlicher Seite, sondern von „unten“ oder „vor Ort“ entstehen und gestaltet werden. Den Schulen, die sich freiwillig an diesem Modellprojekt beteiligen, und deren Trägern wurden die rechtlichen Freiräume für die neu gewonnene Selbstorganisation geschaffen. Für die Sicherung der Rahmenbedingungen und der Standards sei weiterhin der Staat verantwortlich.

In einem nächsten Schritt erläuterte Herr Bürvenich mit Verweis auf die Essener Erklärung der Schulministerin: „Auf den Unterricht kommt es an“ die *Ziele der eigenverantwortlichen Schule*. Das Hauptziel des Projekts sei die Qualitätsverbesserung des Unterrichts, damit die Schüler von den Veränderungen profitieren. Eine zentrale Frage sei hierbei gewesen, ob die Klassenstruktur verändert werden muss, um Schülern und Schülerinnen mehr Spaß am Unterricht zu bereiten. Seien vielleicht sogar jahrgangsübergreifende Gruppen sinnvoll?

Welche Veränderungen stattgefunden haben, wird zu einem späteren Zeitpunkt in diesem Protokoll erläutert.

Ein weiteres Ziel sei die Entwicklung regionaler Bildungslandschaften. Da die Schulen in Anbetracht der neuen Möglichkeiten in einigen Zügen ratlos und überfordert schienen, zeigte Dr. Bürvenich auf, dass eine regionale Vernetzung von Schulen unerlässlich sei. Diese Vernetzung solle einem Erfahrungsaustausch dienen. Hinzukommend wurden den Schulen Unterrichtsberater an die Seite gestellt, die z.B. Unterrichtstrainings mit den Lehrern durchgeführt haben.

Die qualitätsorientierte Selbststeuerung sei das dritte Ziel des Projekts. Laut Bürvenich sei die Qualitätsorientierung zum einen durch die freiwillige Meldung der Schulen

gewährleistet, da diese somit ein ehrliches Interesse an der Unterrichtsverbesserung hätten. Zum anderen werde die Qualitätsverbesserung durch die Kooperation mit Beratern in Fragen der Personalentwicklung und der Unterrichtsorganisation unterstützt.

Nachdem Herr Bürvenich die Ziele vorgestellt hatte, machte er deutlich, welche konkreten Vorteile bei dem Wechsel von einer selbstständigen zu einer eigenverantwortlichen Schule entstünden. Zunächst erfuhren wir, dass eine selbstständige Schule einer strengen Hierarchie unterliegt. Das Schulministerium gibt von oben Strukturen und (Bildungs-)Aufträge vor, die die Schule umsetzen muss. Selbstständige Schulen unterliegen festen Stundenplänen und sind somit nicht frei, z.B. bei der Stundenzahl für Fächer zu variieren. Dieses Hierarchiemodell nenne man „Inputsteuerung“.

Eine eigenverantwortliche Schule unterliege nun nicht mehr solch kleinmaschigen Vorgaben. Zwar unterliegen diese schulischen Einrichtungen auch Zielvorgaben, die vom Schulministerium festgelegt werden, jedoch obliegt es der Eigenverantwortung jeder einzelnen Schule, auf welche Weise diese Ziele erreicht werden. Als „Outputsteuerung“ bezeichne man diese Art der Beziehung zwischen Behörde und Schule. Konsequenzen hat diese Art der Steuerung aber nicht nur für die Unterrichtsgestaltung, sondern auch für andere Bereiche. Zum einen seien eigenverantwortliche Schule frei in Personalwahlfragen. Benötigten selbstständige Schulen neue Lehrkräfte, so Herr Bürvenich, weise das Schulministerium anhand von Listen der Schule eine Lehrkraft zu, welche die ausgeschriebenen Fächer unterrichtet. Die an dem Modellprojekt teilnehmenden Schulen könnten nun selbst frei ihre Lehrkräfte wählen. Dies bringe Vorteile für das Klima im Lehrerkollegium mit sich. Kurz ging der Referent auf die Stellung des Schulleiters ein, der einen Rollenwechsel erlebt habe und nun als Dienstvorgesetzter anzusehen sei. Dies habe eine Stärkung der pädagogischen Führungskraft zur Folge. Außerdem könnten sich eigenverantwortliche Schulen Geld auszahlen lassen, wenn freie Stellen nicht besetzt werden können. Dieses Geld kann dann genutzt werden, um für einen Übergangszeitraum Kräfte mit anderen Professionen einzustellen. Dies können z.B. Sozialpädagogen, Kunsttherapeuten oder Studenten zur Hausaufgabenbetreuung sein. An dieser Stelle wird das Verständnis von der Schule als „Haus des Lernens“ sehr deutlich. Ebenso stehe jeder Schule ein individuelles Budget zu, über welches sie eigenverantwortlich bestimmen kann. Zuvor habe die Schule für Anschaffungen einen Antrag beim Schulministerium stellen müssen. Diese Neuerung empfänden sowohl das Schulministerium als auch die Schulen als durchaus arbeitserleichternd und somit positiv.

In einem eher praxisorientiertem Teil des Vortrags wurden einige Veränderungen bezüglich der Unterrichtsgestaltung erläutert. Deutlich wurde hierbei, dass es hier keine einheitlichen Standardlösungen für alle Schulformen geben kann, da jede Schulform und generell jede Schule ihr eigenes Umfeld und damit individuelle Faktoren zu berücksichtigen hat.

An Hauptschulen sei das Thema des Sitzenbleibens ein sehr großes und problematisches. So haben sich Hauptschulen oft der Kritik stellen müssen, dass sie Schüler versetzt hätten, damit die „Quote stimme“ und der Ruf der Schule erhalten bliebe. Um von der Versetzung gefährdeten Schülern helfen zu können, haben einige der Projektschulen Nachhilfekurse eingerichtet. Hinzukommend habe sich die Differenzierung der Lerngruppen verändert. Es habe ein Wechsel von der äußeren zur inneren Differenzierung stattgefunden. Innerhalb

eines Klassenverbands gebe es Phasen, in denen die lernschwachen und lernstarken Schüler getrennt arbeiteten, aber auch Zeiten, in denen sie sich gezielt unterstützen sollten. Außerdem sollen einige Hauptschulen, laut der Referentin, Fächer verbunden haben, die den Schülern aus der Grundschule bekannt seien, so gäbe es z.B. das Fach Sachkunde.

Einige Gymnasien würden anstatt von Klausuren Portfolios zur Leistungsüberprüfung schreiben lassen. Für die verbleibenden Klausuren hätten die Schüler teilweise mehr Zeit zur Verfügung, wobei der Schwierigkeitsgrad jedoch gleich bleiben würde. Dies unterstütze Schüler, die z.B. langsamer im Schreiben sind.

Für einige Grundschüler, die an Projektschulen unterrichtet werden, gäbe es am Ende des Schuljahres keine Notenzeugnisse mehr, sondern es fänden Beratungsgespräche mit den Eltern und den Schülern statt.

Unter den Modellschulen habe es ein Berufskolleg gegeben, welches vermehrt Schüler unterrichtet hätte, die Leistungssport betrieben hätten. Mit Hilfe des Projekts sei es diesen Schülern nun möglich, ihre Schulzeit bis zum Fachabitur von 2 auf 3 Jahre zu erhöhen. Ebenso sei an einigen Berufskollegs eine 4wöchige Probezeit eingeführt worden, innerhalb der sich Schüler über Vor- und Nachteile ihres Berufswunsches bewusst werden können.

Weiter klärte Bürvenich auf, dass das Modellprojekt als eine wichtige Aufgabe *Fortbildungen* für die Lehrer sieht. Diese Trainings könnten als revolutionär betrachtet werden. Üblich sei, dass einzelne Lehrer als Vertreter für ihre Schule an Fortbildungen teilnehmen. Diese ausgewählten Lehrer seien jedoch bei ihrer Rückkehr an die Schule nicht ernst genommen worden und für ihre Ideen sogar gemobbt worden. Da nun ganze Lehrerkollegien an Fortbildungstrainings teilnehmen, profitierten alle Lehrkörper davon, könnten sich im Kollegium austauschen und klassenübergreifende Projekte oder Unterrichtseinheiten organisieren. Die angesprochenen Fortbildungen setzen sich aus drei Trainingseinheiten zusammen; Methoden-, Teamentwicklungs- und als letztes das Kommunikationstraining. Durch diese Weiterbildung der Lehrer werde erhofft, dass sie ihre Schüler zu selbstgesteuertem Lernen anregen können. Die Praxis zeige jedoch, dass dieses Ziel sehr schwer zu erreichen ist. Mit dieser Art des Trainierens habe das Projekt Standards gesetzt. Zum einen im Bereich der Systematik, da genau geplant worden sei, welche Lehrkräfte zusammen und wann am Training teilgenommen haben. Wie bereits angesprochen, sei es eine Neuheit gewesen, dass im Team und teamorientiert gearbeitet wurde.

Nach dem theoretischen Vorstellen des Projekts stellte eine Trainingsleiterin des Projekts, Frau Diehl, eine *praktische Übung* vor, die auch die Lehrer getestet haben. Eine Ausbildung zur Unterrichtstrainerin habe 2 Jahre gedauert. Von Bürgern in der modernen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts würden sehr viele Kompetenzen erwartet. Zu diesen Schlüsselqualifikationen gehörten neben Fach- und Methodenkompetenz auch die soziale und persönliche Kompetenz. Wie bereits erwähnt, soll versucht werden durch die Trainingsmodule, Schüler zum eigenverantwortlichen Lernen zu führen, da dies die Grundlagen für die Ausbildung der oben genannten Schlüsselqualifikationen bilde. Um den Studenten diese Trainingseinheiten zu veranschaulichen und Anregungen für die eigene Unterrichtsgestaltung zu geben, führte Frau Diehl eine Übung durch. Sie verteilte verschieden farbige Zettel mit Symbolen. Innerhalb einer Minute überlegte sich jeder eine Geschichte, welche die Symbole integrierte. Auf dem „Marktplatz des Wissens“ wurden

diese Geschichten ausgetauscht. Am Ende musste jemand, auf dessen Zettel eine Markierung war, seine Geschichte vor allen vortragen. Mit dieser Übung solle die Kreativität der Teilnehmer angeregt werden, aber auch die Angst vor einem freien Vortrag genommen werden. Für den Unterricht würde sich diese Methode eignen, da die Kinder Spaß am Arbeiten hätten. Außerdem gäbe es enge Zeitkorridore, die eine gute Planung ermöglichen. Eine solche Methode vermittele den Schülern Sicherheit, da sie auch die Unterstützung anderer bekommen können. Im Fachunterricht Englisch könnten mit dieser Methode Gesprächsanlässe geschaffen werden. Sie kann zur Leistungsüberprüfung am Ende einer Lerneinheit oder auch zum Einstieg in ein Thema genutzt werden.

Anschließend an die praktische Exkursion machte Herr Bürvenich erneut die enorme Bedeutung der Schaffung einer regionalen Bildungslandschaft deutlich. Erstens sei Bildung ein entscheidender sozialer und wirtschaftlicher Standortfaktor für eine Kommune. Er berichtete, dass sich Firmen bei der Standortsuche bei der Kommune über örtliche Bildungsmöglichkeiten erkundigten, um sicherzugehen, dass es in der Kommune ausgebildete Arbeitnehmer gibt. Des Weiteren entwickeln sich nach Dr. Bürvenich Bildungsbiografien vor Ort. Es sei nicht möglich, mit allgemeinen Modellen den individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Schülerinnen und Schüler gerecht zu werden. Bisher seien diese Aspekte zu wenig beachtet worden, da Bildungsangebote zu sehr fragmentarisiert und nicht aufeinander abgestimmt seien.

Nachdem das Modellprojekt 5 Jahre an 32 Modell- und 52 Korrespondenzschulen in Köln durchgeführt worden sei, fände nun eine Evaluation statt, bevor das Projekt nach 6 Jahren auslaufe. Wichtig hierbei sei, dass es sich um eine innere Evaluation, also der Schule selbst, handle und nicht von einer außenstehenden Behörde durchgeführt würde. Soweit könne noch nicht klar gesagt werden, ob Schüler, die an Projektschulen unterrichtet wurden, bessere Leistungen als Schüler von anderen Schulen erbringen können. Feststände aber, dass der Weg zu einer neuen Lernkultur geebnet worden sei, nämlich weg vom Frontalunterricht. Entgegen der Befürchtung seitens der Lehrer habe die Umstrukturierung nicht zu einem Mehr an Arbeit geführt, sondern zu einer größeren Arbeitszufriedenheit.

Diese ersten Ergebnisse schlugen sich auch bereits im Schulgesetz nieder. So fordere §1 (1) die individuelle Förderung des Schülers. Ebenso werde den Schulen nun generell eine freie Gestaltung der Stundentafeln und der Lerngruppen ermöglicht. Es könne nun bei Bedarf z.B. Ergänzungsstunden geben. Die Größe der Lerngruppe könne zwischen 2-3 Schülern und viel mehr Schülern variieren. Unterricht solle nun in anderer Form stattfinden. Dem Thema Berufswahlvorbereitung solle größere Bedeutung beigemessen werden. Außerdem würde die Einführung von bilinguaem Unterricht in Sachfächern mit Hilfe des neuen Schulgesetzes vereinfacht. Deutlich spreche sich das Schulgesetz auch zur klaren Zielvorgabe der Versetzung aus; diese sei in jedem Fall anzustreben. Wie bereits an den Projektschulen getestet, können Schulen ihr Budget einsetzen, um Menschen mit anderen Professionen (z.B. Kunsttherapeuten oder Sozialpädagogen) einzustellen. Selbstständige Schulen konnten zuvor in monatlichen Abständen Stellen ausschreiben. Eigenverantwortliche Schulen könnten nun wöchentlich Stellen ausschreiben und auch in 95% der Fälle selbst über die Einstellung neuer Personen entscheiden.