



## **Schulischer Abschlussbericht (Selbstständige Schule) (Herbst 2008)**

### 1. Darstellung der Schule

Das Münsteraner Gymnasium Paulinum gilt mit dem Gründungsdatum 797 und einer seitdem nie unterbrochenen Unterrichtspraxis als eine der ältesten Schulen Deutschlands und war im Laufe seiner Geschichte immer wieder ein Zentrum wesentlicher schulischer Innovationen. Auf der Grundlage dieser Tradition bemüht die Schule sich auch aktuell um eine gründliche Erneuerung ihres gymnasialen Bildungskonzepts.

Notwendig geworden war eine solche Erneuerung auch deshalb, weil das über 1200jährige Gymnasium ungeachtet seines in früheren Epochen erworbenen Rufes als Modellschule und trotz erfolgreicher pädagogischer Arbeit in vielen Teilbereichen um die letzte Jahrhundertwende im Verdacht stand, den Anschluss an die Standards eines modernen Bildungswesens verloren zu haben. Mit dem nordrhein-westfälischen Modellversuch „Selbstständige Schule“ setzte jedoch am Paulinum nach 2001 eine Dynamik integrierter Entwicklung ein, die das Innovationspotenzial gerade dieser Schule eindrucksvoll bewies.

Dabei versucht die Schule, gewachsene Ideen des Gymnasiums wie das Vertrauen in die Bildungswirksamkeit fachlichen Lernens oder Wertschätzung schulischer Leistung mit neuen pädagogischen Herausforderungen der Gegenwart in Verbindung zu setzen. Dies spiegelt sich auch in den pädagogischen Entwicklungsvorhaben gemäß §9 der Kooperationsvereinbarung:

#### 1. Unterrichtsentwicklung durch methodische und technische Innovation

Fachspezifische, aber auch fach- und klassenübergreifende Unterrichtsvorhaben werden durch methodisch zunehmend variable und/oder mediengestützte Formen des Lehrens und Lernens gesichert. Mit dem Ausbau der vorhandenen Medieninfrastruktur wird die Einbindung der neuen Medien in die Gestaltung und Organisation des Unterrichts gefördert.

#### 2. Integration externer Partner in die schulische Bildungsarbeit

Eltern mit besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten und andere nicht als Lehrer ausgebildete Personen werden ebenso wie geeignete außerschulische Einrichtungen in die Lehr- und Lernprozesse eingebunden werden, die sich dadurch öffnen, erweitern und modifizieren.

#### 3. Förderung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen Begabungen

Das sog. Drehtürmodell eines erweiterten Spracherwerbs und weitere Konzepte einer Anreicherung der Lernangebote (Binnendifferenzierung, intensivierete Teilnahme an Wettbewerben und an Begegnungsprogrammen für besonders begabte Schüler) werden umgesetzt und erprobt. Verschränkt damit werden

variable Möglichkeiten der Akzeleration und des Erwerbs von Zusatzqualifikationen ausgestaltet.

#### 4. Integration von Schülern mit ausländischem Bildungshintergrund

Kinder mit ausgeprägtem Lernpotenzial, deren rasche und gesteuerte Einbindung in einen gymnasialen Bildungsgang durch mangelnde Deutschkenntnisse in Frage gestellt ist, werden als Gastschüler am Gymnasium Paulinum in einem internationalen Zweig auf die weitere Schullaufbahn vorbereitet und schrittweise in den Unterricht der Regelklassen und die sozialen Beziehungen der Schule integriert.

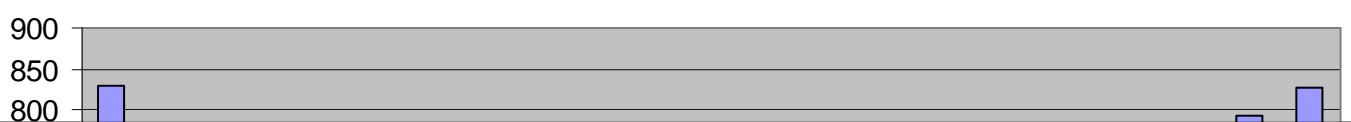
#### 5. Gesundheitsförderung in der Schule

Mit Unterstützung außerschulischer Partner leitete das Gymnasium Paulinum nach einer gründlichen Evaluation der Ausgangsbedingungen einen gesundheitsbezogenen Entwicklungsprozess ein, der auf Veränderungen des Unterrichts, des Schullebens und der schulischen Umwelt zugunsten des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens der in der Schule lernenden, lehrenden und anderweitig tätigen Personen zielt und damit den umfassenden Gesundheitsbegriff der WHO umsetzt.

Das Schulmanagement wird neben dem Schulleiter getragen von der um die Stufen- und Fachbereichskoordinatoren erweiterten Schulleitung, der Steuergruppe (interne Steuergruppe mit vier Kollegiumsmitgliedern und Schulleiter, erweitert um je zwei Eltern- und Schülervertreter) und dem Lehrerrat. Überschneidungen in der Zugehörigkeit zu diesen Leitungsgremien wurden systematisch zu vermeiden versucht, ergaben sich aber in Einzelfällen. Bewusst wurden der Sprecher der Steuergruppe und der Vorsitzende des Lehrerrats in die Koordinationsgruppe aufgenommen, um für Transparenz der Entscheidungsabläufe zu sorgen.

Inzwischen haben sich im Ergebnis der pädagogischen und strukturellen Veränderungen der Schule ungeachtet einer massiven innerstädtischen Konkurrenz der Münsteraner Gymnasien unsere Eingangsklassen verdoppelt (2001: knappe Zweizügigkeit; 2002 – 2004: Dreizügigkeit; 2005 – 2007: Vierzügigkeit), wobei wir uns bei der Aufnahmeberatung konsequent an den Grundschulempfehlungen ausrichten. Gerade diese öffentliche Akzeptanz unserer Neuorientierung hat uns darin bestärkt, Schulentwicklung als einen ganzheitlichen Prozess zu betrachten, der alle Personengruppen und alle Handlungsfelder der Schule erreichen muss, wenn er dauerhaft bleiben soll.

**Entwicklung der Schülerzahlen am Gymnasium Paulinum**



## **2. Schwerpunkte, Verlauf und Ergebnisse der schulischen Entwicklungsarbeit**

### **2.1 Inhaltliche Schwerpunkte**

#### **Unterrichtsentwicklung**

Genese des Entwicklungsvorhabens „Unterrichtsentwicklung“

Bei der Entscheidung über Schwerpunktsetzungen in den Entwicklungsvorhaben der Schule war eindeutiger Konsens, dass die Unterrichtsentwicklung als zentraler Teil schulischen Lebens eines der wesentlichen Vorhaben sein muss.

Das Kollegium absolvierte zu Beginn des Projektes eine mehrtägige Fortbildung zu dem methodischen Inventar von Klippert. Ziel war nicht die eins zu eins Übertragung der dort vorgestellten Methoden, sondern vielmehr ein auf unsere Schülerschaft angepasstes Modell.

Die schrittweise Einführung des Methodentrainings für die Schüler begann im Schuljahr 2003/04 für zwei Jahrgangsstufen und konnte in den folgenden Jahren erfolgreich auf die gesamte Sekundarstufe I ausgedehnt werden.

Heute ist dieses Training im Unterrichtskanon verankert. Die Fachschaften prüfen die einzelnen Module auf ihre Anwendbarkeit im jeweiligen Fach und entwickeln gegebenenfalls alternative Vorschläge. In fest installierten Jahreseingangskonferenzen, in denen jeweils die Fachlehrer der einzelnen Stufen vertreten sind, findet sich ein Diskussionsforum dafür. Daneben werden in diesem Gremium pädagogische Fragen diskutiert und Schwerpunktsetzungen für das Schuljahr vereinbart. Eine Evaluation erfolgt über die Klassenlehrer mit Rückmeldung an die Steuergruppe.

Das Medienkonzept wird ähnlich dem Methodenkonzept derzeit in den

Unterricht integriert. Eine Neubestimmung und Anpassung war durch die umfangreiche Hard- und Software-Ausstattung durch die Stadt Münster notwendig geworden. Nach der Aufnahme des Standes werden dann verbindliche Module für die Jahrgangsstufen und Fächer Teile des Schulprogramms.

Im Rahmen der individuellen Förderung erstellten die Fachschaften Aufgabenkataloge, die in das pädagogische Netz der Schule eingepflegt werden. Die Kataloge enthalten sich wiederholende Aufgaben, andere beleuchten den Stoff aus unterschiedlichen Richtungen und ermöglichen befähigten Schülern damit, eigene Ansätze und Ideen zu entwickeln. Schüler wie Kollegen haben jederzeit Zugriff auf die Aufgaben. Ergänzend kann das mittlerweile eingerichtete Selbstlernzentrum mit seinem umfangreichen Literaturbestand und seinen Computerarbeitsplätzen benutzt werden.

Eine weitere Maßnahme zur individuellen Förderung stellt das Projekt „Schüler helfen Schülern“ dar. Zeitnah und durch einen Lehrer vermittelt ist eine Gruppe von engagierten Schülern bereit, Nachhilfe in den unterschiedlichen Jahrgangsstufen zu geben. Auch dies geschieht zielbestimmt und wird in seinem Erfolg nachgeprüft.

Im Rahmen der Unterstützung leistungsschwächerer Schüler ist für die nächsten Jahre ein Unterricht durch Fachlehrer geplant, der im Anschluss an die Zeugnisausgabetermine für Schüler mit Defiziten verpflichtend ist. Dies geschieht über einen noch zu bestimmenden Zeitraum, der sicherlich abhängig vom jeweiligen Fach ist. In ihm werden in den Jahrgangsstufen sieben bis neun erkennbare Schwächen aufgearbeitet; dies soll den einzelnen Lernern helfen, an die aktuellen Anforderungen des Faches anzuschließen.

Evaluation des Unterrichts durch Schülerfragebögen oder die gegenseitige Hospitation im Unterricht der Kollegin oder des Kollegen (auch fachfremd) sind am Paulinum gängige Methoden geworden, die nicht mehr Ängste hervorrufen, sondern als Chance im fortwährenden Prozess der Unterrichtsentwicklung gesehen werden.

### **Schulinternes Management und Personalentwicklung**

(Dienstvorgesetzteigenschaften – SchulleiterIn – Schulleitung – Steuergruppen – Lehrerrat)

Entsprechend der Kooperationsvereinbarung von 2002 übernahm der Schulleiter zum 1.8.2003 die Dienstvorgesetzteigenschaften nach §4 Abs. 1 VOSS. Deren Umsetzung gelang auch deshalb, weil die Bezirksregierung ein gut funktionierendes Unterstützungssystem („Verwaltungsservice“) bereit hielt, das zumal bei personalrechtlich relevanten Vorgängen dem Schulleiter hilfreich zur Seite stand. Zum 1.8.2005 übernahm der Schulleiter auch die fakultativen Eigenschaften als Dienstvorgesetzter, die allerdings - mit einer Ausnahme - in der Folgezeit keine bedeutsame Rolle im schulischen Alltag spielten. Eine nachhaltigere Bedeutung gewann die Ausübung der Disziplinarbefugnisse, von denen sparsam, aber dennoch wirkungsvoll Gebrauch gemacht wurde. Für die mögliche Verhängung von Maßnahmen wie Warnung und Verweis und für die

Abmahnung von Lehrkräften im Angestelltenverhältnis erwies sich die fortbestehende Beratungskompetenz der Schulaufsicht als hilfreich. Eine abschließende Klärung der wechselseitigen Zuständigkeiten wird künftig jedoch notwendig sein, sofern diese Eigenschaft weiterhin bei dem Schulleiter verbleibt.

### **Ressourcenbewirtschaftung (u.a. Kapitalisierung)**

Die im Schulversuch ermöglichte selbstständige Bewirtschaftung der Mittel führte zu einer wachsenden Flexibilität, die seitens aller Beteiligten als Zuwachs an Effizienz wahrgenommen wurde. Allerdings war damit auch ein deutliches Mehr an interner Verwaltungsarbeit verbunden. Die Entscheidung, den Schulen ein Budget zur selbstständigen Bewirtschaftung zur Verfügung zu stellen, war nach unseren Erfahrungen also sehr hilfreich; die Unterstützungsleistungen des Amtes für Schule und Weiterbildung, insb. die Bereitstellung eines Rechnerprogramms, halfen bei der internen Bewirtschaftung durchaus wirkungsvoll.

Von der Möglichkeit einer Kapitalisierung machte die Schule wiederholt und in durchaus nennenswertem Umfang Gebrauch. Die der Schule damit zusätzlich zur Verfügung stehenden Mittel wurden zur Absicherung von Vorhaben verwendet, die sich aus den im Kooperationsvertrag und im Schulprogramm benannten Entwicklungsschwerpunkten der Schule ergaben. So konnten computergestützte Messsysteme für den naturwissenschaftlichen Unterricht angeschafft, die technische Medienausstattung der Schule modernisiert, ein Selbstlernzentrum mit Literatur und Rechnern ausgestattet, Möglichkeiten einer gesunden Pausengestaltung und Ernährung gesichert, ein Orchesterleiter für das schuleigene Blasorchester berufen und ein Informatikspezialist für die Betreuung einer entsprechenden AG finanziert werden.

### **Kooperation mit außerschulischen Partnern**

Schule ist heute mehr denn je eingebunden in die gesellschaftlichen, kulturellen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen einer Stadt. So hat auch das Paulinum im Rahmen der Entwicklung als selbstständige Schule unterschiedliche Projekte mit außerschulischen Partnern ins Leben gerufen, welche im Prozess der Unterrichtsentwicklung in der Zukunft noch weiter ausgebaut werden sollen.

#### **1. Zusammenarbeit mit Universität und Fachhochschule**

- Lernserver: Um in den Klassen 5 und 6 die Rechtschreibung zu verbessern, arbeitet die Schule sehr erfolgreich mit dem Lernserver der Universität Münster zusammen. Dieses Projekt, das mittlerweile auch deutschlandweit erfolgreich arbeitet, wird von der Sparkasse Münsterland Ost finanziell gefördert. Nach wissenschaftlich erarbeiteten Methoden erhalten die Schüler eine individuell zugeschnittene Rechtschreibförderung.

- Wissenschaftstage: Einzelne Fachschaften bereiten zusammen mit den Schülern zu bestimmten Themen unterschiedliche Präsentationen für einen solchen Wissenschaftstag vor. Der Tag endet dann mit einem Vortrag eines Wissenschaftlers der Universität für Schüler, Eltern und Lehrer. Bereits stattgefunden haben „Der Tag der Physik“, der „Tag der Biologie“ und der „Tag

der Ethik".

- Berufsinformation: Eltern unserer Schüler und Schülerinnen stellen ihr Arbeitsgebiet und die Ausbildungs- und Studienbedingungen für ihr Berufsfeld den Schülern der Oberstufe vor.

- Förderangebote für besonders begabte Schüler: In Zusammenarbeit mit einem Lehrstuhl des Mathematischen Instituts der Universität wurden Förderangebote für besonders begabte Schüler der Sekundarstufe I geschaffen, deren Kontinuität allerdings von der Bereitschaft entsprechend motivierter Diplomanden und Doktoranden abhängt.

- Gesundheitsförderung: Mit der Fachhochschule (Fachbereich Pflege) entstand im Schuljahr 2002/03 eine umfassende Evaluation zur Gesundheitssituation. Die auf dieser Grundlage konzipierten Fördermaßnahmen (bewegte Schule) wurden z.T. mit Unterstützung der Übungsleiter verschiedener Sportvereine, aber auch mit Absolventen der privaten Timmermeister-Schule umgesetzt.

- Sprachförderung ausländischer Schüler: Seit mehreren Jahren arbeitet das Paulinum mit dem Institut „Deutsch als Fremdsprache“ zusammen. In regelmäßigen Treffen der Fachschaft des Instituts und der Fachschaft Deutsch am Paulinum werden Erfahrungen ausgetauscht und Konzepte entwickelt, um die Sprachförderung der ausländischen Schüler am Paulinum zu verbessern.

## 2. Zusammenarbeit mit der Westfälischen Schule für Musik

- Gemeinsame Konzerte: Die bestehende Kooperation intensivierte sich in den Großprojekten „Die Schöpfung“ und „Carmina Burana“.

- Bildung eines Projektorchesters: Mit Unterstützung von Kräften der Musikschule und musikalisch ausgebildeten Eltern konnte für das Projekt „Das Weihnachtsoratorium“ erstmals ein Projektorchester zusammengestellt werden, das für weitere Großprojekte fortentwickelt wird.

- Übungsleiter: In Zusammenarbeit mit der Musikschule engagieren sich Schülerinnen und Schüler der Oberstufe als Übungsleiter für den Instrumentalunterricht an Brennpunktschulen (Norbertschule Coerde und Waldschule Kinderhaus). Die Schülerinnen und Schüler des Paulinum können ihre Arbeit als „besondere Lernleistung“ oder im Rahmen einer Facharbeit einbringen.

## 3. Fachleute zur Unterstützung besonderer Projekte: Bei der Erarbeitung besonderer Kunst - und Theaterprojekte finden die Arbeitsgruppen Unterstützung durch freischaffende Künstler und durch Fachleute der Städtischen Bühnen. (z.B. Kunstprojekt „Westfälischer Friede“, Erarbeitung eines Musicals)

## 4. Schulforum: Mit diesem Forum bezieht die Schule ehemalige Schülerinnen und Schüler des Paulinum in die Schul – und Unterrichtsentwicklung ein. Ehemalige Abiturienten machen ihre Erfahrungen und ihr Wissen aus ihrem jetzigen Berufsleben den derzeitigen Schülern verfügbar. Dabei geht es um Vorträge in der Schule oder um die Bereitstellung von Praktikumsplätzen auch außerhalb der Unterrichtszeiten.

## 5. Planung weiterer außerschulischer Zusammenarbeit: Intensiviert wird Ausweitung der Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern im Bereich der Wirtschaft und des Handwerks.

## **Qualitätssicherung der Rechenschaftslegung**

(Evaluationsberatung, SEIS)

Das Paulinum war intensiv in die Untersuchungen des Instituts für Schulentwicklungsforschung eingebunden und profitierte von den wiederholten Datenrückmeldungen, die sonst nicht verfügbare konkrete Hinweise auf den Entwicklungsstand der Schule lieferten. Die regelmäßige Aussprache – auch in Lehrerkonferenzen – über dabei deutlich werdende Stärken und Schwächen erlaubte zielorientierte Entscheidungen über Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung, aber auch im Bereich sozialen Lernens.

Überhaupt entwickelte sich in der Schule eine grundsätzlich positive Haltung gegenüber Evaluationsprozessen zumal dann, wenn diese intern gestaltet waren. So wurden neben den zentral vorgegebenen Lernstandserhebungen auch eigene Erhebungsinstrumente und –maßnahmen in nicht schriftlichen Fächern am Ende der Jg.St. 10 entwickelt; die regelmäßige Verwendung von Befragungsbögen über die Unterrichtsqualität ist zunehmend üblich geworden. Externe Evaluationen (zur Steuergruppenarbeit, zur unterrichtlichen Qualitätsentwicklung im Zusammenhang des „Gütesiegels“ und zur „guten gesunden Schule“) vollzogen sich durchweg in einem bestätigenden Klima und bauten mögliche Vorbehalte weiter ab.

Dabei erweis sich die über Kontakte zur Fachhochschule Münster organisierte Fortbildung von drei Kollegen zu Evaluationsberatern, die dem Kollegium nun in methodischen und technischen Fragen der Evaluation zur Seite stehen, als sehr hilfreich.

### **Schulspezifische Schwerpunkte**

Durch die Fördermittel aus dem regionalen Entwicklungsfond "Selbstständige Schule" wurde eine schulformübergreifende Kooperation im Bereich "Klassen musizieren" ermöglicht. Die ersten Planungsgespräche, an denen Vertreter der Norbertgrundschule, der Waldschule, des Gymnasium Paulinum und der Westfälischen Schule für Musik beteiligt waren, fanden bereits im Sommer 2004 statt. An allen drei Schulen wurden Instrumente und Equipment angeschafft, um Schülergruppen ein gemeinsames Musizieren zu ermöglichen. Seit dem Schuljahr 2005/06 werden die Klassenmusiziergruppen von Instrumentallehrern der WSfM und den Fachlehrern der jeweiligen Schule unterrichtet. Die Kooperation umfasst insgesamt aber nicht nur das gemeinsame Musizieren an der jeweiligen Schule, sondern auch das gemeinsame Musizieren von Schülern der beteiligten Schulen/Schulformen.

Die Kooperation der Schulen findet in zweierlei Hinsicht statt:

#### **1. Übebetreuung:**

Wie von Anfang an geplant unterstützen ältere Schüler des Gymnasium Paulinum die jüngeren Schüler der Norbert- und Waldschule beim Üben. Die Arbeit mit jüngeren Kindern ermöglicht hier wichtige Erfahrungen für die jungen Erwachsenen, die auch berufsbestimmend sein können. So sind Schülerinnen und Schüler des Gymnasium Paulinum als "Übebetreuer" an der Waldschule und der Norbertgrundschule tätig. Anerkennung findet ihre Tätigkeit nicht nur in einem Entgelt, sondern auch im Rahmen der "Besonderen Lernleistung". Schülerinnen des Paulinum stellten Ergebnisse ihrer Arbeit im Sommer 2007 der Schulöffentlichkeit der Nobertgrundschule und Vertretern des Gymnasium Paulinum vor, verfassen derzeit eine reflektierende Arbeit zu ihrer Tätigkeit an der Norbertgrundschule und bewältigen im Mai 2008 ein entsprechendes Kolloquium. Damit können sie ihr

außergewöhnliches Engagement außerhalb des Gymnasium Paulinum als abiturrelevante Leistung an der Schule einbringen.

## 2. Begegnungen der "Klassen musizieren"- Gruppen:

Bei den bisherigen Begegnungen der "Klassen musizieren"- Gruppen konnten sich Schüler, Lehrer und Eltern der drei Schulen kennen lernen. Das Wahrnehmen von Grenzen und Möglichkeiten, das Schauen über den Tellerrand förderte die eigene Wahrnehmung aller Beteiligten. Die Streicherklassen der Norbertgrundschule, die Percussionsgruppe der Waldschule und die Bläserklasse des Gymnasium Paulinum stellten im September 2006 erstmals ihre bisherige Arbeit in einer Begegnungsveranstaltung vor, bei der auch zum Abschluss gemeinsam musiziert wurde. Die Percussiongruppe der Waldschule nahm 2006 am Sommerkonzert des Gymnasium Paulinum teil. Die Bläserklasse des Gymnasium Paulinum besuchte die Streicherklasse der Nobertgrundschule im Sommer 2007, um sich gegenseitig die Unterrichtsergebnisse vorzustellen. Über diese Begegnungen hinaus sind Kontakte entstanden, die dazu führten, dass beispielsweise die Percussiongruppe der Waldschule eine Aufführung des Kindermusicals des Gymnasium Paulinum besuchte. Derzeit wird eine gemeinsame Fortbildung zur Vorbereitung weiterer musikalischer Kooperationen geplant.

## **2.2 Nutzung des regionalen Beratungs- und Unterstützungssystems**

Umfang, Nutzung und Einschätzung der regionalen Fortbildungsangebote  
Nutzung und Einschätzung der Schulleiterqualifizierung

Neben den dienstrechtlichen Fortbildungen zur Übernahme der Vorgesetzteneigenschaften, die dem Schulleiter zumindest ein Grundwissen für kritische Entscheidungssituationen vermittelten (Juni 2003, September 2005), erwies sich vor allem die umfangreiche Schulleiterfortbildung, die seitens der Regionalen Steuergruppe für die Region Münster eingerichtet worden war, als sehr hilfreich. Hier wurden konzentriert solche Aspekte der Schulleitungsfunktion bearbeitet, die im herkömmlichen Verständnis von Schulleitung nur eine vergleichsweise geringe Rolle gespielt hatten, nun aber ins Zentrum dieser Aufgabe rückten. Dabei erwies sich die Leitung durch eine externe Moderatorin, die ihre Erfahrungen nicht aus schulischen Zusammenhängen mitbrachte, als besonders hilfreich. Zugleich bot diese Fortbildung die Chance, schulformübergreifend Vertrauensbeziehungen unter Schulleitern aufzubauen, die der Entwicklung einer Bildungslandschaft zugute kommen konnten. Dass dies nicht durchgängig gelang, dürfte vor allem der fortbestehenden Konkurrenzsituation innerhalb der einzelnen Schulformen geschuldet sein.

## **Umfang, Nutzung und Einschätzung der Steuergruppenqualifizierung**

Die intensive Steuergruppenfortbildung (Januar 2003 bis Juli 2004) zeigte positive Wirkungen in der konkreten Schulentwicklung. Hatten die Lehrer gerade unserer Steuergruppe zunächst noch erhebliche Vorbehalte gegenüber dieser schulformübergreifenden Fortbildung geäußert, so fand diese doch bald eine außerordentlich hohe Zustimmung: Hier erwarben sie



neue methodischen Kompetenzen im Bereich der Schulentwicklung, die ihnen einen unerwartet deutlichen Zuwachs an professioneller Souveränität brachten. In der gemeinsamen Lerngruppe in ständigem Austausch mit den Steuergruppen zweier anderer Schulen, konnten sie die Gestaltung von Veränderungsprozessen als systematisch planbare Abfolge von Maßnahmen für sich selbst handhabbar machen und so die Umsetzung der eigenen Vorhaben am Paulinum ungleich strukturierter angehen. Aus dieser positiven Erfahrung entstanden nicht nur eine fortdauernde Zusammenarbeit der drei Steuergruppen, sondern auch gemeinsame Unterrichtsprojekte der drei Schulen insgesamt, die – als Grund- bzw. Hauptschule im sozialen Brennpunkt und als innerstädtisches Traditionsgymnasium - anders kaum zusammen gefunden hätten.

Das klare Rollenbewusstsein und die verlässliche Zusammenarbeit in der eigenen Gruppe haben ebenso wie unregelmäßig fortgesetzte Fortbildungsveranstaltungen, Workshops und Austauschgespräche mit den anderen Steuergruppen dafür gesorgt, dass die Steuergruppe des Paulinum im Kollegium eine völlig selbstverständliche Zuständigkeit gerade auch für solche sensiblen Fragen der Schulentwicklung gewonnen hat, die das unterrichtliche und erzieherische Handeln des einzelnen Lehrers betreffen. Diese Zuständigkeit wird auch in den Lehrerkonferenzen – auf der Grundlage der in den Fortbildungen geförderten Planungs- und Präsentationsfähigkeiten – mit Selbstverständlichkeit wahrgenommen: Zuständig etwa für die Diskussion der Frage, welche nächste Schritte in der Unterrichtsentwicklung getan werden sollen, ist am Paulinum nicht vorrangig der Schulleiter, sondern die Steuergruppe.

### **Umfang, Nutzung und Einschätzung der Evaluationsfortbildung**

Zusätzlich zu den bereits realisierten Evaluationsaktivitäten (gegenseitige Unterrichtshospitationen auch über Fächergrenzen hinweg, Nutzung mehrerer, auch im Kollegium entwickelter Fragebögen, die die Akzeptanz der jeweiligen Unterrichte ermitteln) verfügt die Schule über drei Evaluationsberater, die an der Fachhochschule Münster eine methodenbezogene Ausbildung erfahren haben. Sie sind Ansprechpartner für die Mitglieder des Kollegiums, die ihren eigenen Unterricht einer Evaluation unterziehen wollen und methodische Unterstützung benötigen. In Zusammenarbeit mit der Fachhochschule ist bereits die Rohfassung eines maschinenlesbaren Fragebogens entwickelt worden, der die Auswertung unterrichtsbezogener Umfragen erheblich erleichtern und damit die Frequenz solcher Erhebungen erhöhen kann. Den Evaluationsberatern steht ihrerseits ein Mitglied der Steuergruppe als Ansprechpartner zur Verfügung; eine Berichtspflicht der Steuergruppe gegenüber besteht nicht. Diese sorgt aber dafür, dass im Kollegium stets eine hinreichend große Zahl fortgebildeter Evaluationsberater zur Verfügung steht. Hinsichtlich der Akzeptanz der schulischen Unterrichts- und Erziehungsarbeit ist die Entwicklung der Anmeldezahlen der letzten Jahre ein wichtiges Kriterium. Eine detailliertere Untersuchung ist sicher wünschenswert, eine solche Aktivität muss aber angesichts des damit verbundenen Aufwands vorläufig zurückgestellt werden/offen bleiben.

### **2.3 Ausweitung und Verstetigung**

Neben der Pflege des Erreichten hinsichtlich der Unterrichtsqualität, der Teamstrukturen und der Fähigkeit, die eigene Arbeit stets kritisch zu reflektieren, will die Schule den Bereich Naturwissenschaften stärker in den Focus nehmen, da die spezifischen Anforderungen dieses Arbeitsbereichs während der Arbeit an der Verbesserung des Unterrichts zunächst weniger Berücksichtigung fanden.

Das Gymnasium Paulinum soll sich zum Zentrum eines regionalen Netzwerkes zur naturwissenschaftlichen und informationstechnischen Nachwuchsförderung entwickeln. Unser Konzept besteht aus drei aufeinander aufbauenden Bausteinen, die sich grob an den Stufen Primarstufe/Unterstufe, Mittelstufe, Oberstufe/Studium und Beruf orientieren. Diese Bausteine, die im folgenden kurz beschrieben werden, können mit den Zielen früher Breitenförderung und Interessensteigerung, nachhaltiger naturwissenschaftlich-informationstechnischer Bildung und Förderung und früher beruflicher Orientierung unter Aufbau eines Netzwerkes im akademischen und wirtschaftlichen Bereich charakterisiert werden.

Die Besonderheit des Vorhabens besteht in einer umfassenden Vernetzung, die mit der Zusammenarbeit mit den regionalen Grundschulen beginnt, für die mit der Lego-Roboter-AG und der AG Naturwissenschaften ein einmaliges, hochqualitatives Angebot geschaffen wird. Nach oben soll ein Netzwerk mit verschiedenen Instituten der WWU Münster im akademischen Bereich einerseits, und andererseits mit Partnern der Industrie und Wirtschaft entstehen. Dadurch erhalten die Jugendlichen bereits in der Schule die nötige Orientierung für eine spätere Studien- und Berufswahl. Gleichzeitig findet eine breite naturwissenschaftliche Förderung statt. Durch den stufenweisen, ineinander greifenden Aufbau der Konzeptbausteine über die gesamte Schullaufbahn hin soll das Interesse und die Qualität der Arbeit nachhaltig aufrecht erhalten werden.

Ein weiteres Feld bietet die Entwicklung der Schülerlabore, deren Konzeption im betroffenen Teil des Kollegiums lebhaft diskutiert wird. Wir streben dabei eine technisch solide Ausgestaltung der Arbeitsmittel an und hoffen dadurch, unter der notwendigen Wahrung der Sicherheitsstandards die nachvollziehende, aber auch forschende Eigenaktivität der SchülerInnen zu fördern. Neben der Suche nach Kooperationspartnern, die die personellen Voraussetzungen für eigenständiges Forschen sichern helfen, gilt es, in Zusammenarbeit mit dem Schulträger die notwendigen baulichen und Ausstattungsbedingungen zu entwickeln.

### **3. Organisation der Arbeit der schulischen Steuerung**

Es erwies sich als sehr sinnvoll, die Mitarbeit in der Steuergruppe offen auszuschreiben. Zum „Motor der Schulentwicklung“ wurde damit von Anfang an ein Gremium, dessen Zusammensetzung demokratisch legitimiert war: Neben dem „gesetzten“ Schulleiter wurden aus dem Kollegium Kandidaten vorgeschlagen, die sich der Wahl durch die Lehrerkonferenz und erneut zur „Halbzeit“ nach drei Jahren einer Bestätigung stellten. Da von den Gewählten nur einer zugleich zum Kreis der Koordinatoren zählte, entstand so neben der erweiterten Schulleitung eine unabhängige Gruppe mit eigenen Aufgaben, die

auch ihren eigenen verantwortlichen Sprecher wählte. Zusätzlich wirkte sich positiv aus, dass auch der neu gewählte Lehrerrat – an der „selbstständigen Schule“ durch seine Personalratsfunktion deutlich aufgewertet – in einer wiederum völlig anderen personellen Zusammensetzung ein eigenes Selbstverständnis entwickeln konnte. Ein Bericht der Steuergruppe ist seitdem fester Tagungsordnungspunkt fast jeder Lehrerkonferenz und sorgt dafür, dass das Kollegium die Entwicklung der Schule auch weiterhin als Gegenstand seiner eigenen Entscheidungskompetenz wahrnimmt. Da am Paulinum fast alle Kollegen auch außerhalb der Gremien entweder selbst durch die breit verteilte Mitarbeit in der Koordinationsgruppe, im Lehrerrat oder in der Steuergruppe in eine transparente schulische Meinungsbildung eingebunden sind oder durch informelle Kontakte z.B. innerhalb der Fachgruppen daran teilhaben, gestaltet sich übrigens die Entscheidungsfindung auf diesen Konferenzen selbst inzwischen bemerkenswert effizient.

Dass die Handlungsfähigkeit einer Steuergruppe sich nicht zwangsläufig schon durch die Legitimität ihrer Berufung ergibt, wurde allerdings bereits in den ersten Sitzungen erkennbar. Als Mitglieder der Steuergruppe sahen Kollegen sich plötzlich verantwortlich in solche Lenkungsaufgaben eingebunden, die sie in der Vergangenheit eher distanziert als Sache der engeren Leitung hatten betrachten können. Die Gruppe entschied sich, zur Bearbeitung damit entstandener Rollenkonflikte und zur Klärung des gemeinsamen Selbstverständnisses die Sitzungen der Steuergruppe ein knappes Jahr lang durch eine qualifizierte Supervisorin begleiten zu lassen, deren Einsatz aus Landesmitteln finanziert wurde. In dieser Phase der systematischen Teambildung fand die Steuergruppe des Paulinum zu so klaren Kooperationsformen, dass die interne Meinungsbildung sich seitdem ebenso offen wie ergebnisorientiert vollzieht. Formale Sitzungen in größeren Abständen bündeln dabei die Ergebnisse konkreter Arbeitsaufträge, über deren Abwicklung sich die Kleingruppe zwischenzeitlich informell immer wieder rasch verständigt. Wohl nicht zuletzt wegen dieser funktionierenden Arbeitsbeziehung blieb die Zusammensetzung der Gruppe denn auch trotz der erheblichen Anforderung an die Mitglieder und ihrer kaum mehr als symbolischen Entlastung über die gesamte bisherige Laufzeit stabil.

Repräsentiert die Steuergruppe in ihrer festen Zusammensetzung also die Kontinuität erfolgreicher Entwicklungsprozesse am „selbstständigen“ Paulinum, so sucht sie derzeit angesichts einer erheblichen Verjüngung des Gesamtkollegiums - Folge des Wandels von einer knappen Zweizügigkeit der Schule zu Anmeldeüberhängen bei inzwischen vierzügigen Eingangsklassen – zugleich nach Strategien der eigenen personellen Erneuerung. In der Kooptation von Kollegen, die als Ansprechpartner zu den Steuergruppen der mit uns kooperierenden „Korrespondenzschulen“ fungieren sollen, scheint ein Weg gefunden, jüngere Mitglieder des Kollegiums informell in die Steuerung der Schulentwicklung einzubinden, bevor sie sich spätestens nach dem Auslaufen des Modellversuchs einem öffentlichen Votum über die künftige Zusammensetzung der Gruppe stellen. Deren grundsätzlicher Fortbestand dürfte dabei nach unseren bisherigen Erfahrungen am Paulinum inzwischen völlig unstrittig sein.

So haben sich die Methodik des Unterrichts und die Teamstruktur derjenigen,

die sie anwenden, am Paulinum nach Einschätzung auch externer Beobachter weitaus schneller entwickelt, als dies zunächst möglich schien: Ganz wesentlich ein Verdienst der Steuergruppe, die den professionellen Blick von außen einnahm und dem Kollegium zugleich so nahe blieb, dass ihre Impulse immer wieder breite Zustimmung finden!

Spätestens die wiederholte Präsenz der Steuergruppe in der Schulkonferenz machte dann auch den Eltern und Schülern die Chancen dieser neuen Einrichtung – neben den in der Schulmitwirkung vorgesehenen Gremien – deutlich: Wenn die Schulentwicklung von hier ihre wesentlichen Impulse bekam, so lag es nahe, die am Paulinum gerade in konzeptionellen Fragen sehr engagierten Vertreter der Eltern und Schüler auch an der neu organisierten Steuertätigkeit zu beteiligen. Um durch die zwangsläufig eher befristete Einbindung gewählter Gremienvertreter nicht die grundsätzlich gewollte Kontinuität der Steuergruppenarbeit zu gefährden, richtete die Schulkonferenz des Paulinum im zweiten Jahr des Modellprojekts eine um je zwei Eltern und Schüler „erweiterte Steuergruppe“ nach §5(4) SchMG als Teilkonferenz der Schulkonferenz ein. Die darin berufenen Eltern und Schüler bleiben solange Mitglied dieser „erweiterten Steuergruppe“, die sich seltener trifft als die engere Gruppe der Lehrer, wie sie das jährlich erneuerte Votum der Schulkonferenz dafür erhalten, deren Mitglied sie nicht zwangsläufig sein müssen. In dieser längerfristigen Zusammenarbeit entstand tatsächlich eine Vertrauensbeziehung, die sich dann gerade in solchen Situationen bewährte, in denen gruppenspezifische Wahrnehmungsdifferenzen die Einigung hätten erschweren können. So konnte auch das Schulprogramm des Paulinum in einem von der Steuergruppe gelenkten Prozess der Konsensfindung als „Handbuch der Schulentwicklung“ formuliert werden, in dem nicht die Rechtfertigung gegenüber der Aufsicht oder die Selbstdarstellung gegenüber der Öffentlichkeit das leitende Interesse markierte, sondern die gemeinsame Verständigung über die konkrete Zukunft der eigenen Schule.

Die beschriebenen Maßnahmen der schulischen Steuerung haben sich am Paulinum außerordentlich bewährt. Die Integration der SchülerInnen und besonders der Elternvertreter in die erweiterte Steuergruppe hat deutlich zur Akzeptanz der einzelnen Reformschritte im Gesamtsystem Schule beigetragen, da allen Beteiligten das Gefühl vermittelt wurde, in die Implementation von Einzelmaßnahmen, aber auch in die Vorbereitung und Durchführung der Gesamtentwicklung gestaltend einbezogen zu werden.

Die Kooperation mit den Steuergruppen der Partnerschulen hat dabei geholfen, die Besonderheiten und Bruchstellen des eigenen Systems deutlicher zu sehen und auf Einzelaspekte und -probleme angemessen gestaltend zu reagieren. Der hier als notwendig und sinnvoll beschriebene Austausch über die Schulformen hinweg kann auf regionaler Ebene verstetigt werden, Sinnvoll scheint uns hier eine Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gymnasien der Stadt, die sich angesichts der massiven Konkurrenz untereinander in Münster in einer besonderen Situation befinden.

Das Schulprogramm erfüllt verschiedene Funktionen: neben der ausführlichen Darstellung der eigenen Entwicklungsziele und Zwischenstände muss es zusätzlich den Anspruch erfüllen, einem Publikum zu helfen, das zunehmend auch aus dem Ausland eine schnelle Orientierung über die Besonderheiten

des Paulinum sucht. Intern aber benötigen wir eine übersichtliche Darstellung der Einzelmaßnahmen, des Zeitvolumens und ihrer Vernetzung, um konkrete Schritte nachvollziehen bzw. planen und kontrollieren zu können.

Für die Steuergruppe wurde die Arbeit am Schulprogramm zu einem zentralen Aufgabenbereich; das Schulprogramm selbst erwies sich zugleich in seiner Struktur eines "Arbeitsmanuals" als wichtiges Instrument.

#### **4. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse**

Von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Projekts scheint uns die deutlich weiter als zuvor gehende Möglichkeit der eigenen Personalrekrutierung zu sein. Diese Möglichkeit hat dazu geführt, dass die Schule nahezu ausschließlich Personal bekommen hat, das "passt"; die KollegInnen wussten vorweg, welche Art der Arbeit und welche Qualität von Ihnen erwartet wurde. Nach unserer Meinung hat das vor allem zu stabilen Teamstrukturen mit einem hohen Kooperationsniveau geführt.

Die politisch gewollte Umstellung im Schulsystem (G8/G9) hat die Arbeit in den letzten Jahren nicht erleichtert. Die Organisation des Unterrichts kostete viel Energie und die Umstellung auf einen tendenziellen Ganztagsbetrieb ist noch nicht vollständig bewältigt.

#### **5. Nachhaltigkeit und Transfer, Nutzen für die Schule**

##### **Was hat sich bewährt und sollte erhalten bleiben?**

Repräsentiert die Steuergruppe in ihrer festen Zusammensetzung die Kontinuität erfolgreicher Entwicklungsprozesse am „selbstständigen“ Paulinum, so sucht sie derzeit angesichts einer erheblichen Verjüngung des Gesamtkollegiums zugleich nach einer personellen Ergänzung. Dazu binden wir jüngere Kollegen, die als Ansprechpartner zu den Steuergruppen der mit uns kooperierenden „Korrespondenzschulen“ fungieren sollen, zunächst informell in die Steuerung der Schulentwicklung ein.

Die selbst verantwortete Schulentwicklung insgesamt ist inzwischen am Paulinum gerade deshalb zu einem unumkehrbaren Prozess geworden, weil die Steuergruppe durch ihre transparente Arbeit das Mandat des Kollegiums, der Eltern und der Schüler erworben hat, dauerhaft als Motor dieser Entwicklung zu arbeiten. Dass zumal das Kollegium und die Schulleitung des Paulinum inzwischen angstfrei und selbstbewusst mit der neuen „Selbstständigkeit“ ihrer Schule umgehen, ist ganz offensichtlich das Verdienst vor allem dieser Gruppe, über deren Fortbestand über das Ende des Schulversuchs hinaus im Kollegium und auch mit der Elternschaft der Schule Konsens herrscht.

Unter Berücksichtigung der bereits beschriebenen Bereiche ergibt sich, dass aus unserer Sicht das Konzept der Selbstständigen Schule positiv zu beurteilen ist.

Neben der Einrichtung und Qualifizierung der Steuergruppe hat sich besonders die Nutzung externer, nicht aus dem Schul- oder Schulverwaltungsbereich kommender Beraterinnen bewährt, die in klar

definierten Bereichen Unterstützungsleistungen erbrachten.

Der Teamentwicklung ausgesprochen nützlich war die veränderte Form der Personalauswahl: Stellenbewerber vor Antritt sprechen und möglichst zielgenau auswählen zu können hat die Qualität der Alltagsarbeit deutlich erhöht.

Hinsichtlich zusätzlicher Handlungsfelder können wir auf Punkt 2.3 verweisen: Die Stärkung des naturwissenschaftlichen Bereichs und die Stabilisierung der Internationalität stehen im Vordergrund.

Langfristig scheint es uns wichtig, bei der Betreuungsrelation zu ähnlichen Verhältnissen wie in den skandinavischen Ländern zu kommen.

### **Was hat sich nicht bewährt und sollte nicht fortgesetzt werden?**

Wir sehen positive Entwicklungen in allen Bereichen, die wir uns entsprechend dem Kooperationsvertrag vorgenommen hatten.

### **Welche Handlungsfelder werden zukünftig zusätzlich berücksichtigt?**

In seinem internationalen Zweig vermittelt das Paulinum seit nunmehr drei Jahren begabten Schülerinnen und Schülern mit zunächst defizitären deutschen Sprachkenntnissen die notwendige Kompetenz in Deutsch als Zweitsprache. Dabei wird das übergreifende Ziel, sie in die Kultur des Gastlandes zu integrieren, organisatorisch durch die sofortige Eingliederung in die Regelklassen und eine ergänzende jahrgangsübergreifende Sprachförderung umgesetzt. Differenziert nach ihrer nationalen Herkunft reicht das Spektrum dieser Lernenden von Osteuropa (Estland, Ukraine, Russland) über Dänemark, Mazedonien, Spanien oder die Türkei bis in die USA, die Elfenbeinküste, nach Eritrea und China. Obwohl die Sprachfördergruppen auch im Altersaufbau sehr inhomogen sind (13 bis 19 Jahre), entstehen auch hier funktionierende Lernbeziehungen. Die etwa 50 Kinder und Jugendlichen, die das Programm bisher durchliefen, konnten daher inzwischen fast ausnahmslos erfolgreich in den regulären Bildungsgang unserer Schule integriert werden.

Schließlich erleben die deutschen Schülerinnen und Schüler durch diesen täglichen schulischen (und darüber vermittelten außerschulischen) Umgang kontinuierliche Anregungen zu übernationalen Kontakten. Das so bestärkte Interesse kann entsprechend unserem integrierten Entwicklungsansatz durch die systematische Förderung der modernen Fremdsprachen und international anerkannter Abschlüsse aufgegriffen werden. Dazu erweitern wir derzeit das Fremdsprachenangebot der Schule um das Fach Spanisch und führen bilinguale Module in Englisch und außerschulische Zertifizierungen der dann angebotenen vier modernen Fremdsprachen ein. Ein doppelt qualifizierender Bildungsgang (Abitur und International Baccalaureat) wird aufgebaut. Zur Unterstützung dieser Vorhaben im Bereich „Internationalen Lernens“ beteiligt das Paulinum sich auch am Aufbau eines bundesweiten Netzwerkes entsprechend engagierter Schulen („SKIL - Schulkooperation internationales Lernen“). In das neue „CertiLingua“- Projekt der EU („Exzellenz-Label“ im Bereich des Fremdsprachenlernens) bindet sich das Paulinum entsprechend einer Aufforderung des NW-Schulministeriums derzeit als Pilotschule ein.

### **Wie wird die schulische Steuerung bzw. das schulische Management (SchulleiterIn – Schulleitung – Steuergruppe – Lehrerrat) zukünftig**

## **organisiert?**

Trotz der erheblichen Anstrengungen gerade auch an unserer Schule, neue Strukturen der Verwaltungsunterstützung der „selbstständigen“ Schulleitung zu entwickeln, ist die Frage einer Assistenz bisher ungelöst. Das Schulsekretariat nimmt am Paulinum unter den Bedingungen der Selbstständigkeit faktisch bereits eine Vielzahl von Assistenzfunktionen wahr, die deutlich über die konventionellen Aufgaben von Schulsekretärinnen hinaus reichen, und hat sich in einer Vielzahl von Fortbildungen dafür auch zusätzlich qualifiziert, wird aber in der Ausstattung der Stellen dafür seitens des Trägers noch nicht hinreichend gestützt. Die seitens des Landes versuchsweise angestrebte Lösung des Assistenzproblems durch den Einsatz von überzähligen Bediensteten unterschiedlichster Landesbehörden erscheint demgegenüber nicht als zukunftsweisende Alternative.

## **6. Empfehlungen im Hinblick auf künftige Entwicklungen**

Eine Umsetzung der Ergebnisse des Schulversuchs in die Gestaltung der „eigenverantwortlichen Schule“ sollte unbedingt berücksichtigen, dass ein erfolgreiches Handeln aller Beteiligten umfangreiche Fortbildungsprozesse voraussetzt, die nicht zeit- und kostenneutral zu gestalten sein werden. Wir profitierten als „selbstständige Schule“ erheblich von dem hier realisierten Fortbildungsangebot für Schulleitungen und Steuergruppen, ohne das der für uns ausgesprochen befriedigende Weg in die Selbstständigkeit so nicht hätte gelingen können.

Der Weg in die „Selbstständigkeit“ (oder „Eigenverantwortung“) bedeutet zumal für die Schulleitungen eine außerordentlich wachsende Belastung mit Steuerungs- und Managementaufgaben, die nur bei einer Entlastung von Alltagsroutinen verantwortlich geleistet werden können. Hierzu ist eine Klärung der künftigen Verwaltungsassistenz unbedingt und dringend geboten.