

**Empfehlungen der Bildungskonferenz
„Zusammen Schule machen für Nordrhein-Westfalen“
zum Thema**

„Individuelle Förderung: von der Qualitätsanalyse bis zur systematischen Unterrichtsentwicklung und Lehrerfortbildung“

Stand 20.05.2011

Ausgangslage

Die Arbeitsgruppe I hat in zwei Sitzungen ausführlich über die Entwicklung der individuellen Förderung, den Stand einer systematischen Unterrichtsentwicklung, die Situation der Lehrerfortbildung und die Zukunft der Qualitätsanalyse an den Schulen in Nordrhein-Westfalen gesprochen.

Die Vorschläge der Arbeitsgruppe sind in der Bildungskonferenz erweitert und vertieft worden. Herr Prof. Dr. Andreas Helmke hat in diesem Zusammenhang das Grundverständnis der individuellen Förderung aus wissenschaftlicher Sicht folgendermaßen zusammengefasst:

*„Danach liegt dem Konzept der individuellen Förderung die Vision zugrunde, das Lernpotenzial aller Schülerinnen und Schüler auszuschöpfen und dabei den interindividuell unterschiedlichen Lernvoraussetzungen Rechnung zu tragen. Die Akzentuierung der **Individualität** ergibt sich daraus, dass Bildungsprozesse von ihrer Natur her nur "individuell" denkbar sind, und dass Gestalt und Geschwindigkeit von Prozessen der Aneignung von Wissen und Kompetenzen interindividuell sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können.*

*Das zugrunde liegende lern- und entwicklungspsychologische Prinzip ist das grundlegende Prinzip der **Passung** zwischen Lernangeboten und individuellen Lernvoraussetzungen. Das bedeutet, dass die Schwierigkeit unterrichtlicher Aufgaben und Anforderungen in einer optimalen Zone zwischen Unterforderung und Überforderung liegen sollte und dass unterrichtliche Angebote an individuellen Kenntnissen, Interessen, Präferenzen sowie an der kulturellen, sprachlichen und ethnischen Identität der Schülerinnen und Schüler anknüpfen müssen.*

*Im **Unterricht** kann sich individuelle Förderung auf verschiedene Weisen manifestieren: als gezielte Anpassung der Unterrichtsplanung und -gestaltung an die diagnostizierten Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler (Makro-Adaptation) oder als "mikro-adaptives" Handeln in konkreten Lehr-Lern-Situationen, d.h. in dem spontanen Erfassen von Lernständen und -hindernissen und dementsprechenden individualisierten Fragen, Anregungen, Arbeitsaufträgen.*

*Gegenstand der Förderung sind schwerpunktmäßig **fachliche Kompetenzen** (im Sinne der Bildungsstandards und vorliegender Curricula) und **lernrelevante perso-***

nale und soziale Voraussetzungen: *Motive, Emotionen, Affekte und Orientierungen (z.B. Förderung der Lernmotivation und Vermeidung von Schulumüdigkeit).*

*Die **Qualität** eines durch individuelle Förderung gekennzeichneten Unterrichts hängt, wie die Forschung zeigt, nicht allein vom Ausmaß (der Quantität) der Differenzierung ab, sondern eher von der Qualität der Differenzierung: Passung, Timing, Dosierung. Hinzu kommt, ob das Unterrichtsangebot mit Engagement, überzeugend, gut strukturiert, individuell kognitiv aktivierend, individuell motivierend und individuell unterstützend erfolgt. Dies spricht gegen eine separate Behandlung des Komplexes "Individuelle Förderung" und für eine Kombination mit fachübergreifenden Merkmalen der Unterrichtsqualität.*

*Für die **Umsetzung** der der individuellen Förderung zugrunde liegenden Vision gibt es unverzichtbare Gelingensbedingungen (vgl. Empfehlungen) und zahlreiche Wege. Auf jedem dieser Wege gibt es kleine und kleinste Schritte, die es sich zu gehen lohnt.*

Einhellig ist dabei die besondere Bedeutung der individuellen Förderung für eine leistungsstarke und chancengerechte Schule hervorgehoben und auf ihre wünschenswerte Entwicklung zum zentralen Bestandteil pädagogischer Grundlagenarbeit verwiesen worden. Übereinstimmend wurde auch hervorgehoben, dass individuelle Förderung, wenn sie flächendeckend und nachhaltig wirksam werden soll, in eine systematische Unterrichtsentwicklung eingebettet sein muss. Eine zentrale Grundlage ist dabei eine Standard- und Kompetenzorientierung, die eine differenzierte Leistungseinschätzung sicherstellt und auf diese Weise eine schülergerechte Diagnose und geeignete passgenaue Unterstützung erst ermöglicht. **Diese muss natürlich auch die Übergänge und eine frühzeitige Berufsorientierung einbeziehen.** Dies vorausgesetzt wurde bei der konkreten Analyse der Ausgangslage in Nordrhein-Westfalen eine Reihe von Hinderungsgründen herausgearbeitet, die eine Intensivierung der individuellen Förderung im Rahmen einer kompetenzorientierten systematischen Unterrichtsentwicklung an den Schulen Nordrhein-Westfalens erschweren bzw. verhindern.

So ist zum Beispiel als ein wichtiger Faktor, der das Gelingen individueller Förderung beeinflusst, die pädagogische Diagnostik zu nennen. Hier fehlt es nach Ansicht der Bildungskonferenz an den Schulen in Nordrhein-Westfalen an geeigneten Diagnosematerialien und –instrumenten. Auch eine entsprechend konzentrierte und intensivierende Fortbildung der Lehrkräfte steht noch aus.

In der Gestaltung der Schul- und Unterrichtsentwicklung für eine systematische Förderung werden die Belange einzelner Zielgruppen und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten nicht ausreichend differenziert bearbeitet bzw. didaktisch reflektiert. Hier brauchen Schulen auch eine geeignete Rückmeldung, zum Beispiel durch die Qualitätsanalyse, die ihr Tableau allerdings entsprechend weiterentwickeln und sich weit stärker auf die individuellen Bedarfe der einzelnen Schulen einstellen muss.

In der Regel fehlen den Lehrerinnen und Lehrern aber auch Zeit und Raum, um die schulische Praxis im genannten Sinne neu zu gestalten. Dabei muss bei dem Ziel eines schüler- und kompetenzorientierten Unterrichts und einer gelingenden individuellen Förderung auch der Aspekt der Lehrergesundheit im Blick gehalten werden.

Wesentlich strukturierter und stärker müssen – so die Mitglieder der Bildungskonferenz – auch die Eltern als Partner im schulischen Lernprozess ihrer Kinder wahrgenommen und an der Schul- und Unterrichtsentwicklung aktiv beteiligt werden. Hier fehlen gegenwärtig noch wichtige Informationen und es mangelt an sinnvollem Austausch und geeigneter Abstimmung.

Ziele

Mit Blick auf die beschriebene Ausgangslage hat die Bildungskonferenz eine Reihe von Zielen formuliert, um Desiderata und Defizite im Hinblick auf individuelle Förderung und systematische kompetenzorientierte Unterrichtsentwicklung an den nordrhein-westfälischen Schulen auszugleichen. **Zentraler Hinweis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Bildungskonferenz war dabei, dass neue Maßnahmen nicht mit den gegebenen Ressourcen umzusetzen seien, sondern dass dafür auch zusätzliche Mittel und Stellen eingesetzt werden müssten.**

Um individuelle Förderung im Rahmen einer systematischen und kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung im Sinne eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses weiterzuentwickeln, sind nach Meinung der Bildungskonferenz folgende Ziele ins Auge zu fassen:

1. die Weiterentwicklung der **normativen Grundlagen** für die Prozesse von Schul- und Unterrichtsentwicklung, z. B.:
 - die Formulierung eines Lehrerleitbilds für NRW, das insbesondere das Selbstverständnis der Lehrerinnen und Lehrer, Aspekte der Professionalität, der Lehrergesundheit und der Aufgabe der Schulleitungen beinhaltet;
 - die Formulierung eines Leitbilds „Schule“, das Leitlinien einer Schulentwicklung zur individuellen Förderung und systematischen Unterrichtsentwicklung gibt;
2. die Ausrichtung der schulischen Team-, Personal- und Organisationsentwicklung an den Prinzipien einer **systematischen Unterrichts- und Schulentwicklung, die**
 - auch in jahrgangsübergreifenden Lerngruppen systematisch individuell unterschiedliche Wege und Lernzeiten bis zu den Abschlüssen zulässt;
 - geeignete Instrumente, z.B. individuelle Förderpläne, nutzt;
 - eine eigene Didaktik zum Umgang mit unterschiedlichen Sprachen und Kulturen einbezieht;

- die Formulierung von Mindeststandards bzw. Standards einbezieht, die besondere Leistungen beschreiben, um eine Differenzierung des Erwartungshorizonts in Bezug auf das fachliche Lernen zu erreichen;
 - zum Aufbau multiprofessioneller Teams führt, die sich auf die heterogene Zusammensetzung der Schülerinnen und Schüler beziehen (z. B. Schulpsychologen, Schulsozialarbeiter und Schulsozialpädagogen), die sozialräumlich schwierige Verhältnisse berücksichtigen und die pädagogische Arbeit der Schulen unterstützen;
3. die Gestaltung und Durchführung eines **Programms zur Weiterqualifizierung** im Hinblick auf individuelle Förderung und systematische Unterrichtsentwicklung, das alle Systemebenen einbindet und sich an Schulleitungen, z. B. zur Nachsorge nach dem Besuch der Qualitätsanalyse oder zur Initiierung und Begleitung von Schulentwicklungsprozessen richtet bzw. Lehrerinnen und Lehrer unterstützt, z. B. durch eine Stärkung ihrer diagnostischen Kompetenzen oder die Erweiterung ihres Wissens und ihrer praktischen Erfahrungen im Übergang Schule/Beruf;
4. die **Weiterentwicklung der Unterstützungsstrukturen**, z.B.:
- eine systematische regionale Vernetzung der Schulen (landesweit koordiniert), die eine Struktur und gleichzeitig eine Plattform für den kollegialen Austausch und den systematischen Transfer von vorhandenem Wissen und guten Beispielen auf der Ebene von Städten, Gemeinden bzw. Landkreisen schafft;
 - eine Intensivierung der Beratungsleistungen der Schulaufsicht zur Unterstützung der Schulen in ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung;
 - der Aufbau einer von der Schulaufsicht unabhängigen schulischen Unterstützung;
5. die Weiterentwicklung **der Rückmelde- und Evaluationsinstrumente**, z. B.: durch
- die Weiterentwicklung der Qualitätsanalyse zu einem flexiblen und die Belange der einzelnen Schulen in den Mittelpunkt stellenden Evaluationsinstrument;
 - die Entwicklung von Instrumenten für ein systematisches Feedback aller an Schule Beteiligten (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kollegium), speziell für Berufskollegs auch „Peer Reviews“ für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nach österreichischem Vorbild;
6. die **systematische Einbindung der Eltern**, die grundlegend in die Überlegungen zur Unterstützung von Schulentwicklung und in die Schulprogrammarbeit einbezogen werden.

Vorschläge für Empfehlungen:

Die Empfehlungen richten sich an die Landesregierung und schließlich an den Gesetzgeber des Landes, den Landtag. Ihre Umsetzung erfordert Änderungen bzw. Ergänzungen in bestehenden Gesetzen auf Landes- und ggf. auch auf Bundesebene. Sie sind schließlich im Lichte der haushaltswirtschaftlichen Gegebenheiten in Land und Kommunen und des Konnexitätsprinzips zu bewerten.

1. Die Rahmenbedingungen für das schulische Ressourcen- und Zeitmanagement spürbar verbessern, ein Leitbild für Lehrkräfte und Schulen entwickeln.

Als allgemeine Orientierungspunkte für die Ziele der Veränderungen muss ein stringentes Leitbild für Schule, **für Schulleitungen und Lehrkräfte** und schulische Praxis („Zukunfts-Schule NRW“) entwickelt werden. Dies darf nicht abgehoben sein, sondern muss praxisnah und operationalisierbar formuliert werden. Für Veränderungsprozesse müssen Freiräume geschaffen werden, zum Beispiel mehr Zeit für Fortbildungen. Aufgabe der Schulkonferenz ist es, zwischen der Notwendigkeit systematischer Lehrerfortbildung und der Sicherstellung von Lernzeit eine Balance zu finden. Für neue Aufgaben müssen **auf der Basis Neudefinition und Analyse der Lehrerarbeitszeit** auch zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden. Neben der Nutzung von Teilen der Demografiegewinne, der **Weiterentwicklung des Sozialindex**, der Einbindung und Einstellung weiterer über eigene Haushaltsansätze finanzierter Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und Schulpsychologen und Schulpsychologinnen bieten die Definition von Aufgaben und Arbeitszeiten für Lehrerinnen und Lehrer, die **stärkere Einbindung der Schulträger**, der Ausbau von Fortbildungsressourcen, die Unterstützung der Schulen in der Organisationsentwicklung und **eine engere Kooperation mit Universitäten** Ansatzpunkte zur Unterstützung der Schulen in den gewünschten Veränderungsprozessen.

2. Fortbildung und Qualifizierung für den Bereich der individuellen Förderung und der systematischen kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung intensivieren und ausweiten.

Erforderlich ist eine **Fortbildungsoffensive** des Landes, die sich speziell auf die individuelle Förderung und die systematische kompetenzorientierte Unterrichtsentwicklung bezieht. Im Rahmen dieser Offensive wären

- wissenschaftlich fundierte, pragmatisch fallorientierte Handreichungen, diagnostische Materialien und möglichst auch Austauschmöglichkeiten (z. B. Möglichkeiten für Schulbesuche, kollegialer Austausch über eine Internetplattform) zu allen Facetten des Themas bereit zu stellen;

- Moderatorinnen und Moderatoren zu professionalisieren, die künftig nicht nur punktuell Lehrkräfte fortbilden, sondern die Schulen bei der systematischen Entwicklung ihres Unterrichts über einen längeren Zeitraum begleiten (Schulentwicklungsbegleiter);
- spezielle Fortbildungen für Schulleitungen anzubieten, damit sie ihrer zentralen Rolle bei der Unterstützung und Weiterentwicklung der individuellen Förderung im Rahmen einer systematischen Unterrichtsentwicklung gerecht werden können;
- Lehrerinnen und Lehrer in Bezug auf eine kontinuierliche Diagnostik und geeignete Förderung im Unterricht weiterzuqualifizieren und dabei insbesondere die Gestaltung Schüler aktivierender Lernarrangements, Formen kooperativen Lernens sowie die aktive Teilhabe von Schülerinnen und Schülern in den Blick zu nehmen;
- Raum für pädagogische Tage zu schaffen und auch zur Sicherstellung des Unterrichts den Schulen die nötige Freiheit zu geben, notwendige Veränderungsprozesse selbstverantwortlich zu beginnen und in kollegialer Kooperation kontinuierlich weiterzuführen;
- die im Sinne der neuen Aufgabe neu ausgerichtete Lehrerfortbildung (Kompetenzteams und Bezirksregierungen) in der genannten Fortbildungsoffensive stärker auf individuelle Förderung im Rahmen einer kompetenzorientierten systematischen Unterrichtsentwicklung zu fokussieren und systematisch auch mit Blick auf Strukturfragen zu evaluieren;
- ein Landesinstitut für Bildung aufzubauen¹.

3. Die Vernetzung der Schulen auf regionaler Ebene systematisch gestalten und kollegiale Kooperationen anregen.

Ansatzpunkte hierzu sind die bestehenden Regionalen Bildungsnetzwerke, die in ihrem Raum die Kommunikation der Schulen untereinander noch stärker intensivieren und dabei ebenfalls die individuelle Förderung im Rahmen einer kompetenzorientierten systematischen Unterrichtsentwicklung als zentrales Thema herausstellen könnten. Dabei müsste verstärkt auf die bereits bestehenden Schulnetzwerke der individuellen Förderung wie die „*Komm-mit!*-Schulen“, die „*Gütesiegelschulen*“ oder die „*Schulen im Team*“ und die hier entwickelten Instrumente und Verfahrensweisen zurückgegriffen werden. Von hier aus könnten weitere Schulen dazu angeregt werden, sich in die regionalen Netze einzubringen. Die so entstehenden regionalen schulischen Netzwerke könnten auf zweierlei Weise wirken: Einmal können Beispiele gelingender Praxis schnell anderen Schulen zugänglich gemacht und damit in die Fläche gebracht werden. Darüber hinaus können über diese Vernetzung alle relevanten schulischen Part-

¹ Damit ist nicht die berufliche Weiterbildung gemeint.

ner vor Ort (z. B. Weiterbildung, außerschulische Jugendbildung, Wirtschaftsbetriebe, die Regionaldirektion der Arbeitsverwaltungen, die RAA und die Jugendhilfe) systematisch eingebunden werden. Die so entstehenden regionalen Netze sollten landesweit koordiniert werden.

4. Die Beratungsleistungen der Schulaufsicht intensivieren und darüber hinaus zusätzliche neue Formen der Schulentwicklungsbegleitung etablieren.

Schulaufsicht sollte sich sehr viel stärker auf ihre beratende Rolle vor allem im Hinblick auf die individuelle Förderung und eine systematische Unterrichts- und Schulentwicklung konzentrieren und insbesondere mehr Hilfestellung leisten bei der Implementierung der Kernlehrpläne, der Einführung der Maßnahmen der individuellen Förderung sowie bei der Umsetzung der Ergebnisse der Qualitätsanalyse in Zielvereinbarungen mit der jeweiligen Schule.

Eine kontinuierliche Schulentwicklungsberatung in Form einer von der Schulaufsicht unabhängigen Unterstützung, die u. a. an die Zielvereinbarungen von Schulaufsicht anknüpft, kann darüber hinaus die Schulen in ihrer langfristigen Entwicklungsarbeit im Rahmen eines prozessorientierten Coachings spürbar unterstützen und pädagogisch sowie organisatorisch weiterbringen. (Schnittstelle zu der Empfehlung „Eigenverantwortliche Schule in regionalen Bildungsnetzwerken“)

5. Schulleitungen als Initiatoren, Moderatoren und Koordinatoren einer nachhaltigen individuellen Förderung und einer systematischen kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung verstärkt unterstützen und qualifizieren.

Schulleitungen kommt künftig eine noch stärkere Rolle bei der Initiierung und Begleitung des Fachunterrichtes zu, der die Kompetenzorientierung und die individuelle Förderung zum Prinzip macht. Sie sollten in Zukunft ihr Augenmerk noch stärker auf regelmäßige Unterrichtsbeobachtungen legen und dabei systematisch, teamorientiert im dialogischen Prozess die kollegiale Kooperation und Hospitation unterstützen. Dazu bedürfen sie allerdings der Unterstützung durch die Überprüfung und Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für ihr Wirken. Sie brauchen **mehr Schulleitungszeit** und eine größere Freiheit bei der Bildung der Lerngruppen, die zum Beispiel durch besondere Personalbudgets sichergestellt werden kann. Schließlich brauchen sie Hilfestellung bei der flexiblen Umsetzung der Rahmenvorgaben der Stundentafel und bei der individuellen Förderung etwa personaler Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern. Die gewünschte Fortbildungsoffensive muss in diesem Zusammenhang spezielle Angebote für die Schulleitungen bereit halten.

6. Elternpartizipation an der schulischen Arbeit intensivieren.

Eltern werden häufig nicht als Partner und an Schule Beteiligte wahrgenommen. Andererseits bringen sie sich an vielen Stellen zum Beispiel in die Gestaltung von schulischen Förderkonzepten und in den Ganzttag ein. Über ihre Rolle im Zusammenhang mit dem Schulmitwirkungsgesetz hinaus, sollten sie künftig auch bei der Schulprogrammentwicklung in den Schulen stärker beteiligt werden. Vor allem sind Eltern als Erziehungs- und Bildungspartner, wo immer das möglich ist, intensiv einzubinden und für die Schule und ihre Bildungsarbeit zu gewinnen. In diesem Zusammenhang müssten auch die Lehrerinnen und Lehrer für die Zusammenarbeit mit Eltern weiter qualifiziert werden.

7. Feedbackkultur an unseren Schulen auf- und ausbauen.

Lernen als dialogischer Prozess und Verhaltensänderung kann nicht ohne Feedback gelingen. Dies gilt sowohl für den Lernprozess des einzelnen Schülers, der einzelnen Schülerin als auch für die mit der Veränderung von Unterricht und Schule verbundenen Lernprozesse aller Akteure im System Schule. Hierzu zählt auch eine stärkere Nutzung **von Ermutigung von Schülerinnen und Schülern sowie von Schulen als Ganzes (ausgezeichnete Schulen zeigen Wege)**. Eine ausdifferenzierte Feedbackkultur muss deshalb konstitutives Element der pädagogischen Arbeit an allen Schulen sein.

Auch die systematisch genutzte Sicht anderer Schulen und anderer Partner von Schulen auf die eigene Schulentwicklung kann hilfreiche Hinweise liefern, so dass Formen eines Peer Reviews zu entwickeln sind, die Schulen in ihrer Entwicklung nutzen können.

8. Qualitätsanalyse gezielt zum Nutzen der Schulen weiterentwickeln.

Die Qualitätsanalyse darf nach Meinung der Mitglieder der Bildungskonferenz keine außergewöhnliche Belastung für die Schulen darstellen, sondern muss zu einem zentralen Element der Unterstützung der Schul- und Unterrichtsentwicklung werden. Ihre Ergebnisse müssen in der schulischen Arbeit zu konkreten und umsetzbaren Konsequenzen führen. Neben einer Verzahnung mit Schulentwicklungsberatung und mit der schulfachlich zuständigen Aufsicht brauchen die Schulen eine intensivere Hilfestellung der Qualitätsprüferinnen und –prüfer bei der Interpretation der Berichte der Qualitätsanalyse. In diesem Zusammenhang gilt es auch, die interne Evaluation schulischer Arbeit deutlich zu verbreitern, ohne dass dies zu außergewöhnlichen Belastungen führt. Das gelingt nur, wenn den Schulen hierfür praxisnahe Instrumente und Verfahren zur Verfügung gestellt werden.

9. Die Reformmaßnahmen beteiligungsorientiert und praxisnah umsetzen.

Die Entwicklung der individuellen Förderung als pädagogische Kernaufgabe aller Schulen stellt eine große Herausforderung für alle beteiligten und betroffenen Akteure im Bildungssystem dar. Dabei ist darauf zu achten, die Lehrkräfte in ihrer Professionalität so zu stärken, dass sie die Reformmaßnahmen nicht als Belastung, sondern als Hilfestellung und Entlastung erfahren und akzeptieren können. Es gilt also nicht „das Rad neu zu erfinden“, vielmehr sind die angestrebten Verbesserungen so anzulegen, dass an Vorhandenes angeknüpft und dass Strukturen und Prozesse, da wo notwendig, im Sinne der oben genannten Ziele behutsam, das heißt stets in Abstimmung mit den Beteiligten und Betroffenen verändert und ergänzt werden.