

**Wilfried Lohre, Bertelsmann Stiftung, Projekt
„Selbstständige Schule“**

Über das Netzwerk hinaus – Entwicklung regionaler Bil- dungslandschaften

Seit nunmehr fast zehn Jahren durchzieht der Ansatz einer Regionalisierung im Bildungsbereich die schul- und bildungspolitische Diskussion. Die Ansätze reichen von der Kooperation zwischen schulischer und außerschulischer Bildung über die Bearbeitung der schulischen Übergangsproblematiken bis zu einer erweiterten Schulträgerschaft. Regionalisierung im Bildungsbereich bewegt sich zwischen den Polen einer ökonomisch begründeten Zentralisierung und einer verwaltungsreformerischen Dezentralisierung.

1. „Selbstständige Schule“ – Qualitätsorientierte Selbststeuerung an Schulen und Entwicklung regionaler Bildungslandschaften

In diesen komplexen Problemkontext hinein hat die Landesregierung NRW gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung eine auf sechs Jahre angelegte vorlaufende Entwicklung für das gesamte Bildungswesen in NRW angelegt, an der sich nach einem umfänglichen Bewerbungs- und Auswahlverfahren 278 Schulen aller Schulformen aus 19 Regionen des Landes Nordrhein-Westfalen zusammen mit ihren Schulträgern beteiligen. Ziel ist neben der Erreichung einer Qualitätssteigerung auch die Entwicklung geeigneter Steuerungsstrukturen für regionale Bildungslandschaften.

In die Konzeptentwicklung sind u.a. Erfahrungen eingeflossen, die beide Projektträger in dem gemeinsamen Projekt „Schule & Co. – Stärkung von Schulen im kommunalen und regionalen Umfeld“ gemacht haben. „Schule & Co.“ hat gezeigt, dass eine auf Qualitätsverbesserung gerichtete und in die Fläche gehende Schulentwicklung realisierbar ist. Vor diesem Hintergrund haben sich alle Teilnehmer und Partner dem gemeinsamen Ziel einer Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit und insbesondere des Unterrichts verpflichtet, das sie durch die systematische und extern unterstützte qualitätsorientierte Selbststeuerung an den Schulen und durch die Entwicklung regionaler Bildungslandschaften erreichen wollen.

2. Qualitätssteigerung durch schulische Selbststeuerung

Die einzelne Schule bleibt wesentlicher Akteur im regionalen Kontext, also ist auch die einzelschulische Qualitätsentwicklung existentieller Bestandteil für eine Verbesserung des

regionalen Bildungswesens. Qualitätsorientierte Selbststeuerung von Schulen zielt auf eine breit angelegte Unterrichtsentwicklung, um die Lernkompetenz bei allen Schülerinnen und Schülern kontinuierlich so zu fördern, dass gesteigerte Leistungen in allen Kompetenzbereichen erreicht werden. Damit dies bei möglichst allen Schüler/innen gelingt, müssen Lehrer/innen enger als bisher zusammenarbeiten. Eine so verstandene schulindividuelle Unterrichtsentwicklung muss demnach teamorientiert und systematisch angelegt sein, damit die ganze Schule erfasst, d.h. jede Schülerin und jeder Schüler erreicht werden kann. Hierzu sind entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen unabdingbar.

Schulen, die neue Konzepte im Rahmen größerer Gestaltungsfreiräume umsetzen wollen, müssen in die Lage versetzt werden, ihr schulinternes Management professioneller zu gestalten. Zu diesem Zweck werden neue Organisations- und Kooperationsformen in den einzelnen Schulen entwickelt und erprobt. Durch eine angemessene Fortbildung der Schulleiter/innen und mit der Einrichtung schulischer Steuergruppen, die für diese Aufgaben qualifiziert und mit einem entsprechenden Mandat des Kollegiums ausgestattet werden, soll dieser systematische Schulentwicklungsprozess geplant, implementiert und evaluiert werden.

Lehrpersonen, Schüler/innen sowie Eltern wissen häufig am besten, was für den Lernerfolg der Jugendlichen gut und richtig ist. Daher sollen Entscheidungen zur Ausgestaltung von Schule und Unterricht zunehmend dort getroffen werden, wo ihre Auswirkungen unmittelbar spürbar sind und wo der Wille zu selbstgestalteter und verantworteter Veränderung vorhanden ist. Qualitätssteigerung setzt eigenverantwortliche, effiziente und professionalisierte Entwicklungsarbeit voraus, die in jeder einzelnen Projektschule in den folgenden Bereichen geleistet werden wird: Personalentwicklung, Ressourcenbewirtschaftung, Unterrichtsorganisation sowie Mitwirkung und Partizipation.

Bei soviel Qualifizierung und Unterstützung sowie deutlich gesteigerten Freiräumen für die Schule als lernender Organisation kommt es darauf an, die Wirksamkeit der neuen Wege intern und extern zu überprüfen. Dazu wird an jeder Projektschule ein System der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung aufgebaut, das eine angemessene Rechenschaftslegung nach innen und nach außen ermöglicht. Hierzu werden zunächst innerschulisch entsprechende Evaluationskompetenzen entwickelt. Eine angemessene Erfolgsüberprüfung setzt allerdings auch voraus, dass bei der Schulaufsicht im weiteren Sinne ebenfalls entsprechende Evaluationskompetenz entwickelt wird,

um geeignete externe Evaluationsverfahren zielgerichtet durchführen zu können.

Dass selbst eine hinreichende Unterstützung für die Einzelschule wie auch eine erhebliche Steuerungskompetenz von der Schule allein schon zu nachhaltig verbesserten Lern- und Lebenschancen der Kinder und Jugendlichen führt oder führen kann, muss jedoch bezweifelt werden.

3. Qualitätssteigerung im Rahmen regionaler Bildungslandschaften

Um die Qualität der schulischen Arbeit und insbesondere des Unterrichts zu steigern, ist eine größere schulische Selbstständigkeit notwendig. Ebenfalls erforderlich ist aber, dass sich selbstständige Schulen als Teil ihrer Region verstehen und in ihrer Region wirksam unterstützt werden. Das ist der Sinn der im Projekt „Selbstständige Schule“ anvisierten Regionalisierung. Beide Ansätze zielen gemeinsam auf den notwendigen Qualitätssprung schulischer Arbeit, damit die Lern- und Lebenschancen der Kinder und Jugendlichen in ihrem sozial-räumlichen Umfeld verbessert bzw. optimiert werden können.

3.1. Die Bedeutung regionaler Bildungslandschaften

Werden Kinder und Jugendliche konsequent in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt, fällt der Region eine Schlüsselrolle für die Gestaltung von Bildungschancen zu: Es sind dieselben Kinder und Jugendlichen, die in einem lokalen Gemeinwesen verschiedene Schulformen durchlaufen, Angebote außerschulischer Jugendbildungsarbeit in Anspruch nehmen, Ausbildungsstellen suchen, berufliche Ausbildungen beginnen und schließlich Arbeit aufnehmen. Erst eine intensive Kooperation und Abstimmung zwischen den unterschiedlichen, für sie relevanten Bildungsakteuren schafft die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Verlauf von Bildungsbiografien. Schulen sind dabei von besonderer Bedeutung, da nur sie alle Kinder und Jugendlichen in einer Region erreichen. Aus deren Sicht geht es bei den Reformbemühungen im Bildungsbereich weniger um die Schule als Institution, sondern vielmehr um ihre Lernprozesse und Lernerfolge, zu denen die Schulen wichtige Beiträge leisten (müssen). Um die Übergänge reibungsreicher zu gestalten, müssen sie untereinander besser kooperieren, andererseits aber auch mit außerschulischen Bildungseinrichtungen auf gleicher Augenhöhe zusammenarbeiten.

Auch für die Regionen ist es von höchstem Interesse, dass die Bildungsbiografien ihrer Kinder und Jugendlichen erfolgreich verlaufen und ihre Integration in die örtliche Gemein-

schaft gelingt. Das gilt nicht nur wegen der für die Region teuren sozialen Folgekosten defizitärer Integration, sei es im Hinblick auf den Arbeitsmarkt, sei es im Hinblick auf das konfliktfreie Zusammenleben vor Ort. Angesichts des demografischen Wandels kommt es für die Region auch darauf an, die Bildungspotentiale aller ihrer Kinder und Jugendlichen optimal zu entfalten. Denn qualifizierte Arbeitskräfte sind in dem verschärften wirtschaftlichen Wettbewerb ein entscheidender Standortvorteil für die wirtschaftliche Attraktivität von Regionen. Insofern ist die Qualität der Bildungsinstitutionen vor Ort sowie ihre systematische Integration im originären Interesse der Regionen.

3.2. Von der regionalen Schullandschaft zur regionalen Bildungslandschaft

Eine regionale Bildungslandschaft, die wirklich alle Kinder und Jugendlichen einbezieht, entsteht nur auf der Grundlage bzw. in Verbindung mit einer entwickelten Schullandschaft, auch wenn sie nur einen von mehreren Bildungsbereichen abbildet. Eine regionale Schullandschaft zu entwickeln heißt, perspektivisch alle in einer Region agierenden Schulen in ein Kooperationsnetz einzubinden, in dem sie einen durch die Region beeinflussten Schulentwicklungsprozess durchlaufen und die dafür notwendige Beratung und Unterstützung erhalten. Im Zentrum der Schulentwicklung muss auch im Interesse von Lehrerinnen und Lehrern die Arbeit am Unterricht stehen. Gleichzeitig ist die Entwicklung des Unterrichts aufgrund seines notwendigen stärkeren lebensweltlichen Bezugs ein Thema, das regionale Relevanz hat. Die verbesserte Gestaltung des Unterrichts wird damit zum Motor schulischer Entwicklung in einer Region.

Um die Lernergebnisse der Schüler/innen zu steigern, ist eine Vorgehensweise im Unterricht erforderlich, die auf mehr Eigenverantwortung und größere Selbstständigkeit der Kinder und Jugendlichen setzt. Das Lernen will gelernt sein und die dafür notwendigen Schlüsselkompetenzen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit sowie Selbstbewusstsein und Selbstorganisiertheit müssen entfaltet werden. Die auf den Erwerb umfassender Lernkompetenz der Schüler/innen ausgerichtete Schulentwicklung weist mit ihrer Entwicklung sozialer Kompetenzen über die Schule hinaus in die für Kinder und Jugendliche erfahrbare Lebenswelt und damit in den Tätigkeitsbereich außerschulischer Kinder- und Jugendarbeit, aber auch in den betrieblichen Bereich. Denn sie zielt auch auf eine größere Selbstständigkeit, Berufsorientierung und Berufsfähigkeit der Schüler/innen.

Eine systematische, auf den Unterricht kon-

zentrierte Schulentwicklung entfaltet eine Dynamik, die sukzessive alle schulischen und außerschulischen Akteure einer ganzen Region erfassen kann bzw. erfassen wird. Zunächst werden regionale Schullandschaften gebildet, in denen gemeinsame Entwicklungsansätze initiiert und unterstützt und damit Übergangsprobleme zwischen Primar- und Sekundarstufe bzw. zwischen Sekundarstufe und Berufskollegs bearbeitet werden. Auf der Basis einer regionalen Schullandschaft werden systematisch weitere Bildungsakteure in das Netzwerk integriert. Dabei geht es in erster Linie um Kooperationen, die zur Verbesserung des Unterrichts bzw. auf andere Weise zur Steigerung der Lernkompetenz von Schülern/innen beitragen können. So entstehen regionale Bildungslandschaften, die ihren spezifischen Beitrag zur Qualitätssteigerung an den Schulen und anderen Bildungsinstitutionen leisten können.

3.3. Strukturen in regionalen Bildungslandschaften

In ihrer Region und durch ihre Region erhalten Schulen die notwendige Beratung und Unterstützung, die sie für ihren einzelschulischen und regionalen Entwicklungsprozess brauchen. Dabei wird unter Wahrung der Zuständigkeiten die Kooperation zwischen Schulaufsicht (Land) und Kommune gestärkt und zu einer staatlich-kommunalen, d.h. regionalen Verantwortungsgemeinschaft weiter entwickelt. Die regionale Bildungslandschaft ist Problemkontext und Handlungsraum, in dem perspektivisch alle Schulen der Region, Betriebe, Volkshochschule, Kindergärten, Bibliotheken, Weiterbildungseinrichtungen, Museen, Musikschulen, Verbände und andere im Sinne eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses kooperieren, damit den Kindern und Jugendlichen einer Region optimale Lern- und Lebenschancen eröffnet werden. Dazu bauen Schulaufsicht, Schulträger und Schulen in gemeinsamer Verantwortung angemessene Unterstützungs- und Kommunikationsstrukturen auf.

Es versteht sich von selbst, dass für die beteiligten Bildungsakteure in der Region geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit das kreative Potential informeller und kooperativer Strukturen auch zur Entfaltung kommen kann. Formale Hierarchien sollen dabei den Projektzielen untergeordnet werden. Regionalisierungserfahrungen in anderen Zusammenhängen haben gezeigt, dass es eines organisatorischen Kerns bedarf, um die angestrebten kooperativen Strukturen zur Initiierung und Koordinierung notwendiger Entwicklungsprozesse dauerhaft und zielgerichtet aufrecht erhalten zu können. Besondere Bedeutung haben dabei die Kommunen als

kompetente und leistungsstarke Partner.

In den Modellregionen wurden regionale Steuergruppen eingerichtet, in denen sowohl die Schulträger als auch die Schulaufsicht vertreten sind. Sie organisieren und koordinieren die notwendigen Maßnahmen und steuern die erforderlichen Kooperationen zwischen den verschiedenen Personen und Institutionen einer Region. Damit sind sie Ausdruck einer regionalen Kooperations- und Steuerungsstruktur, die über definierte Kompetenzen verfügt und über die Verwendung der finanziellen Mittel eines regionalen Entwicklungsfonds entscheidet.

Regionale Zusammenarbeit entsteht als Ergebnis eines gesteuerten Prozesses. Bei den neuen Formen der Steuerung im regionalen Kontext geht es weder um organisatorische Maßnahmen zur Dezentralisierung (aus der Sicht des Landes bzw. der Regierungsbezirke) oder Zentralisierung (aus Sicht etwa von kreisangehörigen Städten und Gemeinden) noch darum, neue Gebietseinheiten zu schaffen oder Zuständigkeiten zwischen den verschiedenen Ebenen zu verlagern. Vielmehr sollen für die beteiligten Bildungsakteure in der Region in konsensorientierter Kooperation bisher getrennt agierender zuständiger Stellen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit sich das kreative Potenzial informeller und kooperativer Strukturen im Interesse der Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen in ihrer als Lernraum verstandenen Region entfalten kann.

4. Perspektiven für eine Regionalisierung im Bildungsbereich

Der Aufbau regionaler Bildungslandschaften ist mit vielfältigen Schwierigkeiten verbunden. Unter den beteiligten Akteuren gibt es nicht nur verschiedene Zuständigkeiten, sondern auch unterschiedliche Bildungs- und Qualitätsverständnisse und gegenläufige institutionelle Interessenlagen. Die Unterstützungsleistungen im Bildungsbereich sind auf regionaler Ebene bisher ungenügend aufeinander abgestimmt. Schließlich gibt es keine wirksamen Steuerungsstrukturen, die alle Bildungsakteure erreichen. Jenseits von Zuständigkeiten und institutionellen Eigeninteressen sind aufgabenbezogene Kooperationen zu praktizieren. Auf der Basis vorgegebener Ziele und Standards wird ein gemeinsames Bildungs- und Qualitätsverständnis entwickelt. Schließlich müssen die verschiedenen Unterstützungsleistungen koordiniert und gemeinsame Steuerungsstrukturen etabliert werden.

Veränderte und neue Kooperationsformen müssen mittel- und langfristig strukturell abgesichert werden, damit sie sich nicht wieder

verflüchtigen. Die regionalen Steuergruppen, die für das laufende Projekt „Selbstständige Schule“ eine neue Kooperationskultur entwickeln und zugleich ihre sich wandelnde Sicherungsstruktur darstellen, werden nicht über das Projekt hinaus existieren. Insofern ist es notwendig, bereits während des Projekts über Einrichtungen nachzudenken, die Gestaltung und Koordination der regionalen Bildungslandschaft in einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft sichern können – etwa in regionalen Bildungsbüros, deren Profil und Funktionsweise sich weiter entwickeln werden. Inwieweit diese Einrichtung zur Stärkung des organisatorischen Kerns der Regionalisierung beitragen kann, wird zu untersuchen sein.

Existierende und formal-gesetzlich geregelte Zuständigkeitsstrukturen können nicht radikal geändert werden, solange kein Alternativmodell wirklich verfügbar und gewollt ist. Allerdings ist auch klar, dass eine regionale Steuerung als Ausdruck der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft letztlich ohne strukturelle Veränderungen bei der Schulaufsicht und der kommunalen Aufgabenwahrnehmung nicht funktionsfähig sein wird. Unbestritten dürfte sein, dass die Fragmentarisierung der Verantwortung, die sich beispielsweise in der anachronistischen Aufteilung der Zuständigkeiten für innere und äußere Schulangelegenheiten manifestiert, überwunden werden muss. Verantwortlichkeiten der Kommune und des Landes müssen daher gebündelt werden. Im Interesse der Kinder und Jugendlichen muss die Verantwortung der Region für das Bildungswesen vor Ort gestärkt werden. Damit wird keiner Kommunalisierung des Schulwesens das Wort geredet: der Staat darf sich aus seiner Gestaltungsverantwortung nicht zurückziehen.

Sicher ist: Neue Strukturen werden sich, wenn sie denn tragfähig sein sollen, von unten entwickeln. Zu einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft gibt es letztlich keine Alternative, wenn landesweite Standards im Bildungsbereich bei den Kindern und Jugendlichen wirklich erreicht werden sollen.

Weitere Informationen unter:
www.selbststaendige-schule.nrw.de

Literatur

- Bastian, Johannes/ Rolff, Hans-Günter (2002): Abschlussevaluation des Projekts „Schule & Co.“. Projektpublikation, Gütersloh.
- Benz, Arthur/ Fürst, Dietrich/ Kilper, Heiderose (1994): Regionalisierung. Opladen.
- Benz, Arthur/ Fürst, Dietrich (2003): „Region – Regional Governance – Regionalentwicklung“, in: Adamaschek, Bernd/ Pröhl, Marga (Hg.): Regionen erfolgreich steuern. Gütersloh, S. 11-66.
- Benz, Arthur (2004): „Chancen der Regionalisierung im Bildungsbereich“, in: Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hg.): Regionale Bildungslandschaften. Troisdorf, S. 35-55.
- Bildungskommission NRW (1995): Zukunft der Bildung. Schule der Zukunft. Neuwied.
- Curländer, Lieselore/ Engelking, Gerhard (2004): „Regionale Bildungslandschaft Kreis Herford“, in: Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hg.): Regionale Bildungslandschaften. Troisdorf, S. 62-79.
- Czerwanski, Annette/ Solzbacher, Claudia / Vollstädt, Witlof (Hg.) (2002): Förderung von Lernkompetenz in der Schule. Gütersloh.
- Engelking, Gerhard (2000): „Regionale Bildungslandschaft – eine Kulturlandschaft?!“, in: PÄDAGOGIK, Heft 7-8/2000, S.39-43.
- Hanßen, Klaus-Detlef (2003): „Über die Aufgabenverteilung im deutschen Bildungswesen“, in: Döbert, Hans u.a. (Hg.): Bildung vor neuen Herausforderungen. Neuwied, S.46-59.
- Herrmann, Joachim (2002): Unterrichtsentwicklung im Projekt „Schule & Co.“ – Interne Evaluation. Projektpublikation, Gütersloh.
- Höfer, Christoph (2002a): Unterrichtsentwicklung im Projekt „Schule & Co.“. Projektpublikation, Gütersloh.
- Höfer, Christoph (2002b): „Schulaufsicht auf dem Weg in eine Regionale Bildungslandschaft“, in: Rolff, Hans-Günter / Schmidt, Hans-Joachim (Hg.): Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht. Neuwied, S.91-110.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) (2003): Regionale Bildungsbüros im Rahmen des Projektes Selbstständige Schule. KGSt – Gutachten, Köln.
- Lohre, Wilfried (2004): „„Selbstständige Schule“: Konzept und Profil eines gemeinsamen Projekts des Landes Nordrhein-Westfalen und der Bertelsmann Stiftung“, in: Koch, Stefan / Fisch, Rudolf (Hg.): Schulen für die Zukunft, Neue Steuerung im Bildungswesen. Baltmannsweiler, S.141-152.
- Lohre, Wilfried/ Kober, Ulrich (2004): „Gemeinsame Verantwortung für die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen“, in: Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hg.): Regionale Bildungslandschaften. Troisdorf, S. 22-34.

OECD, Centre for educational research and innovation (2001): New School Management Approaches, Paris.

Projektleitung (2004): Lehren und Lernen für die Zukunft. Guter Unterricht und seine Entwicklung im Projekt „Selbstständige Schule“. Projektpublikation, Gütersloh.