

Regionales Bildungsmanagement – Lernende Organisationen brauchen funktionierende Steuerungselemente

Aus dem Bemühen um bestmögliche Bildungs- und Ausbildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene ergibt sich aus Sicht des Kreises Herford und seiner Städte und Gemeinden die Notwendigkeit zur **Entwicklung einer regionalen Bildungslandschaft**.

Die regionale Bildungslandschaft zielt unmittelbar auf die **Verbesserung der Lern- und Lebenschancen von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen und verbindet Bildung und Ausbildung mit der Leitidee des lebenslangen Lernens**. Ihre Entwicklung ist neben der qualitativen Weiterentwicklung der einzelnen Institutionen vor allem durch die Etablierung einer vernetzten und aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit der verschiedenen Bildungsträger in der Region bestimmt. Dabei ist der Umriss dessen, was als Region zu betrachten ist, abhängig von Mobilitätsgraden und Stationen in der Bildungsbiografie – und damit im besten Sinne vom jeweiligen Gegenstand des Interesses. Die Steuerung in der regionalen Bildungslandschaft sucht nach flexiblen und unterkomplexen Strukturen.

Das Konzept der regionalen Bildungslandschaft reagiert auf die historisch gewachsene formale Trennung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Erziehungs- und Bildungsinstitutionen. Diese strukturelle Trennung in den tradierten Formen erzeugt einen hohen Kooperations-, Ressourcen- und Steuerungsaufwand und be- bzw. verhindert einen kontinuierlichen Qualitätsentwicklungs- und Innovationsprozess. Demgegenüber verspricht die systematische Verknüpfung der verschiedenen in einer Region tätigen Bildungseinrichtungen eine **Erhöhung der Qualität pädagogischer und kommunaler Dienstleistungen**. Aufbauend auf einer breiten Kooperations- und Informationsstruktur bzw. -kultur schafft sie die gebotene Flexibilität, um das Bildungsangebot der Region an die Bedürfnisse seiner Bürgerinnen und Bürger anzupassen und qualitativ weiterzuentwickeln. Zugleich wird dadurch eine ressourcenschonende Modernisierung der Region im wichtigsten Innovationsfeld der Zukunft sichergestellt.

1. Grundlagen des regionalen Bildungsmanagements

1.1 Schulentwicklungs- und Bildungsplanung

Eine wichtige Grundlage für den Aufbau der regionalen Bildungslandschaft ist die **qualitative Schulentwicklungs- und Bildungsplanung**.

Sie organisiert mit Blick auf die individuelle Bildungslaufbahn den zielorientierten Prozess von bestmöglicher frühkindlicher Förderung und schulischer Qualifikation. Sie entwickelt einen Rahmen, in dem der Übergang von der Schule in den Beruf, die berufliche Bildung und – vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens – die berufliche und private Weiterbildung stattfinden kann. Damit umfasst sie alle Lebensphasen und kann gleichzeitig nur im regionalen Kontext effektiv und effizient umgesetzt werden.

Auf der institutionellen Ebene berücksichtigt die qualitative Bildungsplanung die verschiedenen Akteure mit ihren unterschiedlichen Verantwortungsbereichen bzw. Interessenlagen und bezieht sie aktiv in die Gestaltung und Weiterentwicklung des Bildungsangebotes der Region mit ein. **Gemeinsames Ziel ist, jeder Bürgerin bzw. jedem Bürger eine bestmögliche Bildungslaufbahn zu ermöglichen**. Dazu gehören die Gestaltung der Übergänge – von der Kita in die Grundschule, von der Grundschule in die weiterführende Schule, von der Schule in den Beruf – genauso, wie die Reduzierung von Schul- bzw. Ausbildungsabbrüchen, Rückschulungen und Schulabgängen sowie die Vermeidung von Warteschleifen und die Stärkung der Durchlässigkeit der Systeme sowie qualitätsorientierte Formen der Weiterbildung.

1.2 Etablierung eines Regionalen Bildungsbüros

Im Kreis Herford wurden umfassende Anstrengungen unternommen, die an der Weiterentwicklung der schulischen und außerschulischen Bildungsarbeit orientiert sind. Die individuellen Unterstützungsleistungen für die verschiedenen Bildungsinstitutionen sollten dabei eine **Strukturentwicklung** vorantreiben, die es erlaubt, das erreichte Niveau in der Region langfristig zu sichern und auszubauen.

Ein Ergebnis dieser Strukturentwicklung ist die **Etablierung des Regionalen Bildungsbüros** im Jahr 1999. Entsprechend der Annahme, dass andere, effektivere Formen der Kooperation jenseits von Ressortgrenzen praktiziert werden müssen, werden die Funktionen der kommunalen Planung und Gewährleistung für schulische Dienstleistungen und ihre inhaltliche Weiterentwicklung wahrgenommen und in Kooperation mit der staatlichen Schulaufsicht abgesichert.

Das Regionale Bildungsbüro wird **von allen Schulträgern im Kreis Herford getragen**. Es

verfolgt eine kontinuierliche inhaltliche Entwicklung von Bildung und Ausbildung in der Region mit einem eigenständigen Profil. Dabei agiert es nicht aus einem hierarchischen Status heraus, sondern tritt primär als Dienstleistungs-, Entwicklungs- und Unterstützungsagentur mit Steuerungskompetenz auf.

Die Dienstleistungsagentur „Regionales Bildungsbüro“ kann damit die **zentrale Plattform für eine regionale Entwicklung** im Kreis Herford sein, die ressourcensparende Orientierung, tragfähige Kooperationsformen und qualitätssichernde Maximen in einem entsprechenden Dienstleistungsverständnis absichert.

Vor dem Hintergrund des Aufbaus einer regionalen Bildungslandschaft und aufgrund des breiten Ansatzes der qualitativen Bildungsplanung ist das Regionale Bildungsbüro **in verschiedenen Handlungsfeldern** tätig (vgl. Abbildung 1). Diese sind eng miteinander verzahnt und werden permanent aufeinander bezogen, da sie im Sinne einer bestmöglichen Bildungslaufbahn nicht voneinander getrennt betrachtet werden können. Ergänzend werden in Form von Projekten laufend neue Entwicklungspotenziale gesucht und ihre Chancen erprobt. Die Ergebnisse werden nach Abschluss der Projekte flächendeckend in der Region etabliert und in die Handlungsfelder integriert.

Qualitätsentwicklung. Dazu gehört auch die systematische Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule bzw. die Einbindung der Jugend- und Familienbildungsarbeit im Sinne einer **Pädagogik der vielfältigen Lernorte**. Zu den Aufgaben in diesem Bereich gehören:

- die Weiterentwicklung der pädagogischen Unterrichtsentwicklung;
- die Qualifizierung von Schulleitungen, schulischen Steuergruppen und Lehrkräften;
- die Förderung in speziellen Bereichen wie z.B. der Sprachkompetenz, des naturwissenschaftlich-technischen Interesses, der Medienkompetenz und des sozialen Lernens;
- die Durchführung von Assessments zur Kompetenzprofilanalyse;
- die Unterstützung bei der Einführung und Entwicklung von Ganztagsangeboten und
- die Unterstützung bei der Qualitätsentwicklung sowohl in den einzelnen Schulen wie auch in der gesamten Region durch die Durchführung und Begleitung von „SEIS – Selbstevaluation in Schule“² und durch die Ausbildung von Evaluationsberaterinnen und -beratern in den Schulen.

Im Zentrum qualifizierter Lern- und Bildungsprozesse in der Schule steht der Unterricht. Deshalb ist im Kreis Herford die **Unterrichts-**

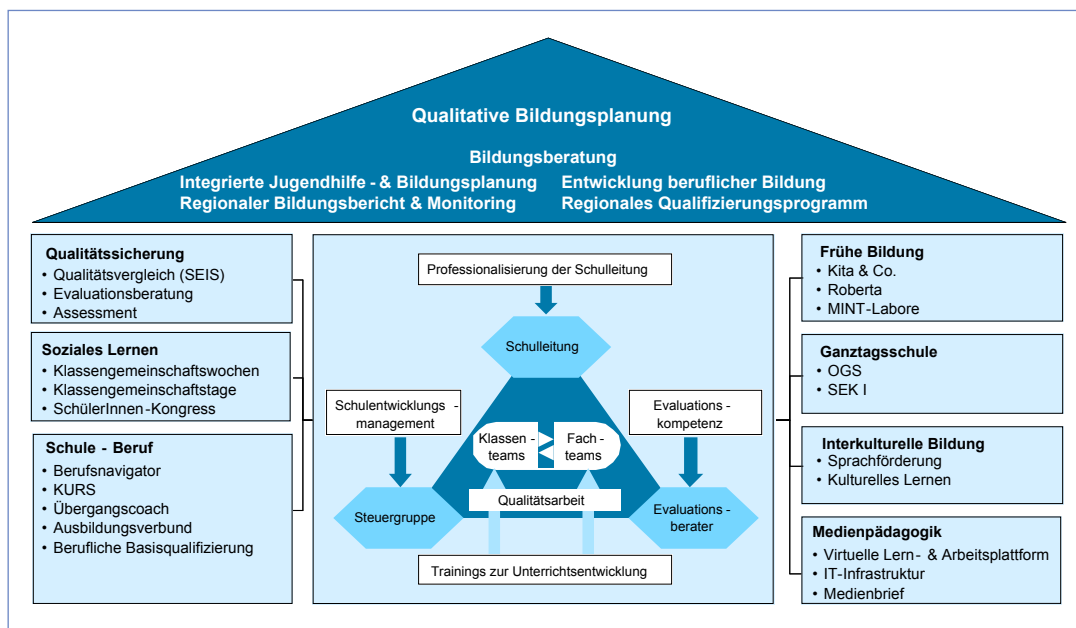


Abbildung 1: Die Handlungsfelder in der regionalen Bildungslandschaft

2. Ausgewählte Handlungsfelder im Überblick¹

2.1 Qualitätsorientierte pädagogische Schul- und Unterrichtsentwicklung

Ein Schwerpunkt der Arbeit des Regionalen Bildungsbüros liegt im Bereich der **schulischen**

entwicklung die Grundlage für eine umfassende pädagogische Schulentwicklung. Pädagogische Unterrichtsentwicklung (vgl. Abbildung 2) ist

- teamorientiert
- systematisch und
- erfasst die ganze Schule.

1) Weitere Informationen zu den beschriebenen und weiteren Handlungsfeldern enthält die Website des Regionalen Bildungsbüros unter www.regionales-bildungsbuero.de.

2) Weitere Informationen zu SEIS enthält die Projektwebsite der Bertelsmann Stiftung unter <http://www.gute-schule-machen.de>.

E&C-Konferenz: „Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Arbeitsformen, Methoden und Standards“ Dokumentation der Konferenz vom 12. und 13. Dezember 2005 in Erfurt

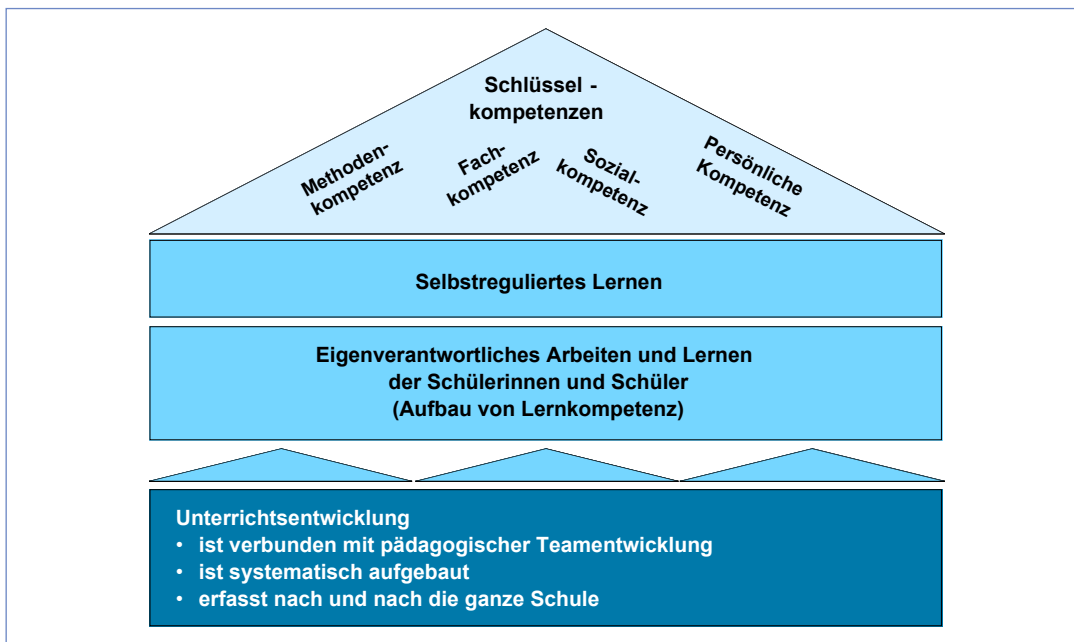


Abbildung 2:
Das Lern- und
Trainingskonzept im
„Haus des Lernens“

Die Trainingsmodule zur pädagogischen Unterrichtsentwicklung werden **allen Lehrkräften in einer systematischen Fortbildung angeboten**. Die Trainingskonzepte sind schulformspezifisch gestaltet, die Fortbildungen finden in Teams statt. Die Weitergabe an die Schülerinnen und Schüler erfolgt in Sockeltrainings mit anschließender Pflege im Fachunterricht. Das Ziel ist der Aufbau von Lernkompetenz im Sinne des selbstregulierten Lernens.

Eine wesentliche Voraussetzung für die pädagogische Schulentwicklung ist die **organisatorische Entwicklung der Schule**, denn veränderte Formen von Lehren und Lernen können nur im Rahmen adäquater innerschulischer Lernstrukturen umgesetzt und weiterentwickelt werden.

Die **Schule als lernende Organisation** verfügt über eine Steuergruppe, die im Rahmen des Schulentwicklungsmanagements qualifiziert wird. Die Qualifizierung umfasst die Module:

- Projektanalyse/Projektplanung
- Moderation/Präsentation
- Information/Kommunikation
- Konfliktmanagement

- Teamentwicklung und
- Qualitätsarbeit.

Schulentwicklungsmanagement ist die Voraussetzung für die Organisation eines **erfolgreichen, gesamtinstitutionellen Entwicklungsprozesses**. So werden Lernstrukturen aufgebaut, die alle Teilprojekte in einen Zusammenhang bringen, Ziele und Umsetzungsprozesse aufeinander beziehen und synchronisieren. Ein nachhaltiger, zielorientierter Entwicklungsprozess ist auf diese systematisch angelegten Strukturen angewiesen.

Die Qualifizierung der Steuergruppen erfolgt immer durch die Arbeit am konkreten Entwicklungsprojekt und durch externe Trainerinnen und Trainer.

2.2 Der Übergang von der Schule in den Beruf und die berufliche Bildung

Im Schnittfeld von schulischer und beruflicher Bildung stehen die vom Regionalen Bildungsbüro entwickelten und/oder initiierten Maßnahmen zur **systematischen Berufsvorbereitung und -orientierung** (vgl. Abbildung 3). Sie sind im schulischen Bereich angesiedelt,

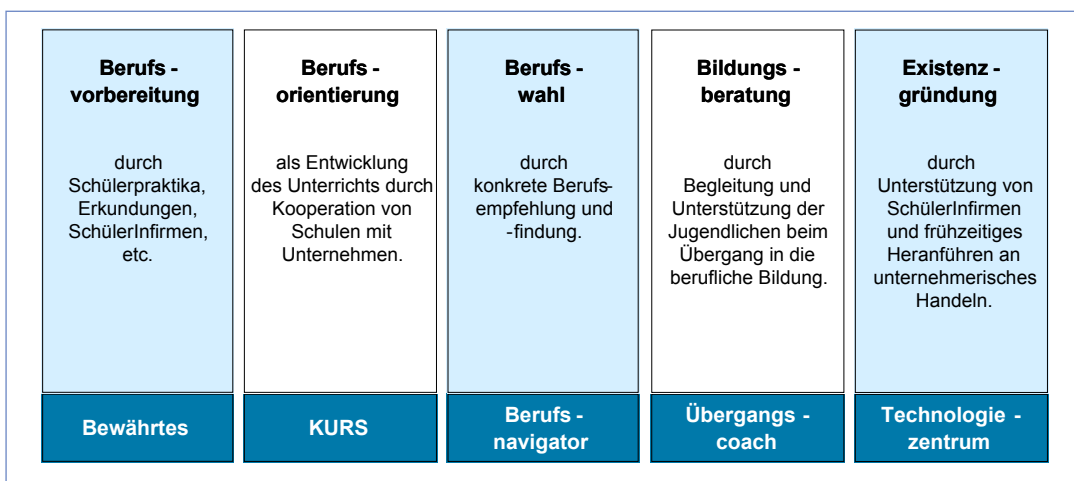


Abbildung 3:
Teilprojekte im
Bereich Schule
und Beruf

weisen jedoch mit Blick auf die individuelle Bildungslaufbahn deutlich darüber hinaus. Sie tragen insgesamt dazu bei, den Übergang von der Schule in den Beruf für alle Jugendlichen möglichst erfolgreich und nach ihren Bedürfnissen zu gestalten.

Diese Maßnahmen sind eingebettet in die **Weiterentwicklung der beruflichen Bildung** in der Region. Sie umfasst – ausgehend von der Bildungsberatung – folgende Dimensionen:

- Definition von regionalen Mindeststandards für die berufliche Bildung
- Weiterentwicklung und Anpassung der Leistungsstrukturen der Berufskollegs
- Regionale Bildungsberichterstattung und Ausbildungsmarktmonitoring
- Einführung eines zentralen Anmeldeverfahrens für die Berufskollegs im Kreis Herford
- Etablierung eines Ausbildungsverbundes
- Etablierung eines Zentrums für berufliche Grundbildung
- Aufbau einer Werkstattschule für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf und
- Entwicklung und Erprobung von Modularisierungskonzepten.

Das Teilprojekt **KURS – Kooperation von Unternehmen in der Region mit einer Schule** zielt darauf, über die unmittelbare Zusammenarbeit einer Schule mit einem Unternehmen die betriebliche Wirklichkeit kontinuierlich in den Fachunterricht einzubinden. Die Kursberater und -beraterinnen werden durch das Regionale Bildungsbüro qualifiziert und unterstützt. Im Verlauf der letzten drei Jahre wurden in 30 Kooperationsbeziehungen zwischen Schule und Unternehmen über 300 unterrichtsbezogene Teilprojekte entwickelt, die zum grundständigen Unterricht zu zählen sind.

Die Ergebnisse von KURS werden regelmäßig einer Qualitätsprüfung unterworfen. In den Kooperationsbeziehungen werden jeweils neue Zielsetzungen zwischen dem Unternehmen und der Schule verabredet. Einmal jährlich werden die Ergebnisse der Öffentlichkeit im Rahmen der Kommunalen Bildungsforen vorgestellt.

Das Konzept von KURS wird zurzeit mit Unterstützung durch das Regionale Bildungsbüro Herford in Bremen, Bielefeld, Villingen und Elbe-Elster umgesetzt.

Der **Berufsnavigator** ist ein EDV-gestütztes Instrument zur Berufsermittlung, bei dem mit Hilfe eines Peer-Ratings das Persönlichkeitsprofil eines Schülers bzw. einer Schülerin ermittelt wird. Dieses Profil wird mit den Anforderungsprofilen von über 300 Berufen abgeglichen. In die persönliche Empfehlung gelangen dann nur solche Berufe, bei denen das Eignungsprofil der Schülerin bzw. des Schülers und das Anforderungsprofil in hohem Maße über-

einstimmen. Im Anschluss daran werden die Schülerinnen und Schüler im Hinblick auf die Ergebnisse der Berufswahl durch qualifiziertes Fachpersonal aus der Praxis beraten. So erhält jede Schülerin bzw. jeder Schüler am Ende des Verfahrens eine Berufsempfehlung über drei bis fünf Berufe. Eine frühe Weichenstellung durch eine individuelle Empfehlung ist somit möglich.

Als besonders effektiv hat sich der Berufsnavigator in Verbindung mit der **Kompetenzprofilanalyse (Potenzialassessment)** erwiesen. Durch die sinnvolle Kopplung erhalten die Schülerinnen und Schüler zwei sich ergänzende und dabei aussagekräftige Dokumente.

2.3 Qualitative Bildungsplanung in der beruflichen Bildung

Der zentrale Ausgangspunkt der Bildungsplanung im Bereich der beruflichen Bildung ist die **Bildungsberatung**. Sie stellt einen Verbindungspunkt zu allen nachfolgenden qualitativen Aspekten dar.

Folgende Beratungsfelder und Beratungsanlässe bilden die Grundlage für eine Bildungsberatung, in der die Interessen der Jugendlichen berücksichtigt und Impulse für eine Richtungsentscheidung gegeben werden:

- Schulformberatung im Übergang von der Grundschule zur weiterführenden Schule
- Beratung und Unterstützung vor einem Schulformwechsel SEK I/II
- Berufswahl und -information
- Auswahlberatung für Unternehmen bei der Einstellung von Auszubildenden
- Beratung und Unterstützung vor Ausbildungsabbruch
- Studienberatung
- Beratung von Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrern und
- Berufslaufbahnberatung.

Die Grundlagen der Bildungsberatung sind:

- die Interessen und Wünsche der Jugendlichen sowie ihrer Eltern;
- die Informationen aus der Grundschule wie z.B. Schulwahlempfehlungen oder Diagnoseverfahren zur Lernkompetenzermittlung;
- die Kompetenzprofilanalyse (Assessment) zur Feststellung überfachlicher Kompetenzen und
- die Ergebnisse des Berufsnavigators.

Die angestrebte Weiterentwicklung der beruflichen Bildung im Kreis Herford erfordert genaue und fundierte Kenntnisse über die Bildungs- und Ausbildungsinfrastruktur in der Region. In Kooperation mit der Universität Münster bzw. der Universität Bielefeld wird deshalb ein **Regionaler Bildungsbericht** verfasst und ein **Ausbildungsmarktmonitoring** eingerichtet.

Im **Regionalen Bildungsbericht** werden auf

der Basis bereits vorhandenen statistischen Materials wesentliche Fakten des allgemeinbildenden und beruflichen Schulwesens aufbereitet. Mit dem Bildungsbericht soll eine objektive, differenzierte und kontinuierlich fortzuschreibende empirische Grundlage für die Weiterentwicklung der Bildungsregion Herford geschaffen werden. Neben Standardinformationen etwa über die Anzahl der Schulen oder die Zusammensetzung der Schüler/innen wird der EDV-gestützte Bericht u.a. auch Angaben zu Eingangs-, Übergangs- und Durchgangsquoten oder das Abschlussprofil von Schulen enthalten. Diese statistischen Daten werden geographisch aufgeschlüsselt präsentiert, was den Bericht leicht handhabbar und ergänzbar macht.

Mit Hilfe des **Ausbildungsmarktmonitorings** lassen sich zukünftige Personal-, Weiterbildungs- und Ausbildungsplatzkapazitäten bestimmen. Diese Informationen sind eine wichtige Grundlage, um die Schülerinnen und Schüler bedarfsgerechter zu beraten, die Leistungsstrukturen anzupassen und die Schüler/innenströme besser zu steuern.

2.4 Frühkindliche Förderung und der Übergang von der Kita zur Grundschule

Die Qualität der frühen Bildungsarbeit ist nicht zuletzt durch die Ergebnisse von Leistungsstudien wie PISA oder IGLU in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses und auf der Tagesordnung der bildungspolitischen Diskussion nach oben gerückt. Einvernehmen besteht darin, dass die **Bildungsarbeit mit Kindern in Deutschland durch gezielte Maßnahmen noch verbessert werden kann** und soll.

Kinder haben einen ausgeprägten Wissensdurst. Sie erforschen interessiert ihre Umwelt und entwickeln dabei oft eine erstaunliche Eigeninitiative und Beharrlichkeit. Sie eignen sich ihr Wissen auf spielerische Weise an und setzen dieses in immer neuen Zusammenhängen ein. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler weisen dabei immer wieder auf so genannte **frühe Lernfenster** hin – Phasen, in denen Kinder bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten besonders leicht erwerben. Dies trifft insbesondere auf die Altersgruppe der Kindergarten- und Grundschulkindern zu. Diese Erkenntnisse sollen in Zukunft in der Elementarpädagogik und in der Grundschule stärker als bisher berücksichtigt werden.

Die beiden Institutionen Kindergarten und Grundschule stehen zurzeit noch als zwei voneinander getrennte Erziehungs- und Bildungsbereiche nebeneinander. Sie **als pädagogische Handlungsfelder zu stärken und vor allem stärker miteinander zu verbinden**, bietet eine neue Chance, die frühkindlichen Bildungsprozesse

für Kinder noch optimaler zu gestalten.

Mit dem Projekt „Kita & Co.“, das gemeinsam mit der Carina Stiftung, Herford seit 2005 durchgeführt wird, sollen die Grundlagen zur Umsetzung dieser Ideen geschaffen werden. Das Projekt widmet sich dabei besonders dem Übergang von der Kita in die Grundschule, der Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Institutionen und der Weiterentwicklung der Bildungsqualität mit dem Ziel einer strukturellen Verbindung der Institutionen.

2.5 Lebenslanges Lernen – berufliche und private Weiterbildung

Unter Berücksichtigung der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens richtet sich der Blick zukünftig verstärkt auf die Gestaltung des Bildungsangebotes im Bereich der beruflichen und privaten Weiterbildung. Dabei soll in Zusammenarbeit mit den in diesem Sektor tätigen Einrichtungen das Angebot weiterentwickelt und den Bürgerinnen und Bürgern besser zugänglich gemacht werden. Der erste Schritt hierzu ist die Einrichtung der Koordinationsstelle für die Ausgabe von **Bildungsschecks** im Rahmen des gleichnamigen Projektes des Landes Nordrhein-Westfalen.³ Mit den Bildungsschecks werden bis zu 50 Prozent der Kosten von Weiterbildungsmaßnahmen übernommen. Dies gilt sowohl für individuelle als auch für betriebliche Fortbildungen. Finanziell unterstützt wird das Projekt durch den Europäischen Sozialfonds.

3. Kooperationskultur und Partizipation

Im Sinne der regionalen Bildungslandschaft wird zur (Weiter-)Entwicklung des Bildungsangebotes in der Region Herford vor allem auf eine **vernetzte und aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit zwischen den Bildungsträgern** gesetzt. Darüber hinaus pflegt das Regionale Bildungsbüro enge Partnerschaften mit anderen Institutionen und erbringt über verschiedene Kooperationen Transferleistungen in andere Regionen.

Mit der Etablierung von **Bildungsforen** wird in der Region Herford der Anspruch zur **Initiierung von aktiven und dauerhaften Beteiligungsprozessen** eingelöst.

Das **Regionale Bildungsforum (Bildungskommission)** dient der inhaltlichen Diskussion der Beteiligten. In ihm werden **Entwicklungen aufeinander abgestimmt und Leitentscheidungen vorbereitet**. Zu den weiteren Aufgaben gehören die systematische Zusammenfassung aller Initiativen und Projekte, die kontinuierliche Begleitung von Entwicklungsprozessen, der

3) Weitere Informationen zum Projekt „Bildungsschecks“ enthält die Projektwebsite des Ministeriums unter <http://www.bildungsschecks.nrw.de>.

Ausbau und die Absicherung der regionalen Gestaltungsmöglichkeiten, die Entscheidungsvorbereitung für wichtige Entwicklungsprojekte und die Organisation von öffentlichen Diskussionen und Partizipation an Bildung und Ausbildung.

In den **Kommunalen Bildungsforen** (vgl. Abbildung 5) werden u.a. Formen der tragfähigen **Partizipation von Schülerinnen und Schülern** erprobt, die sie zum Subjekt der Schulentwicklungsprozesse machen. Nach Pilotveranstaltungen zur Erprobung und Weiterentwicklung werden nunmehr in sechs Städten und Gemeinden einmal jährlich Schülerinnen- und Schülerkongresse mit Jugendlichen aus den Jahrgängen 8 bis 10 durchgeführt. Die Grundgesamtheit sind jeweils die Schülerinnen und Schüler einer Stadt bzw. einer Gemeinde. Bisher haben insgesamt 1.000 Jugendliche teilgenommen und sich auf den Kongressen mit unterschiedlichen Themen befasst. Die Weiterentwicklung des Konzeptes, die Ausbildung von Moderatorinnen bzw. Moderatoren aus dem Kreis der Jugendlichen und die Einpassung in Entwicklungsprozesse der Einzelschule und der Kommune leistet das Regionale Bildungsbüro.

Im Rahmen der Kommunalen Bildungsforen wurden weiterhin in bisher drei Projekten **neue Ansätze in der Elternarbeit** entwickelt. Dabei ging es nicht nur um Fragen der Schul- und Unterrichtsentwicklung, sondern auch um eine konkrete Verständigung über Erziehungs- und Bildungsarbeit als Auftrag von Lehrerinnen und Lehrern, aber vor allem auch als Aufgabe der Eltern. Als Kooperationspartner in diesen Kommunalen Bildungsforen waren örtliche pädagogische Institutionen beteiligt. Aus diesen Elternforen haben sich Veranstaltungen mit jeweils spezifischen Themen ergeben, z.B. Projekte zum generationsübergreifenden Lernen mit neuen Medien, zur Streitschlichtung und zur Berufsorientierung.

Die Kommunalen Bildungsforen werden kon-

tinuierlich in unterschiedlichen Formen fortgesetzt und weiter ausgebaut.

Neben diesen Bildungsforen existierte ein **Arbeitskreis der Schulträger**, in dem sich sämtliche Schulträger der Region regelmäßig treffen. Er dient der Absicherung der eingeleiteten Aktivitäten im schulischen Bereich und ist gleichzeitig ein Instrument zur Qualifizierung der Schulträgerverwaltungen. Ergänzt wird dieser Arbeitskreis durch den **Arbeitskreis der Schulaufsicht**.

Ebenfalls der Absicherung der schulischen Aktivitäten dienen die **Foren der Schulleitungen und der Steuergruppensprecherinnen bzw. -sprecher** der beteiligten Schulen. In ihnen werden die Ergebnisse der bisherigen Entwicklungen diskutiert und neue Maßnahmen koordiniert und abgestimmt.

4. Strukturmodell und Steuerungsstruktur

1. Die Darstellung des Strukturmodells für den Kreis Herford verdeutlicht die **Systematik der Strukturelemente in unterschiedlichen Dimensionen**:

- der regional-kommunalen Entwicklung
- der schulindividuellen Entwicklung
- der staatlichen Verantwortung und Verwaltung und
- der systematischen Beteiligung und Kooperation

Dabei spielen **horizontale Ebenen** – z.B. die Schulen einer Schulform, die Schulträger miteinander, die Jugendhilfe und Schulen einer Region – eine ebenso entscheidende Rolle wie die **vertikalen Linien** – z.B. die aufsteigenden Schulformen, die staatlich-kommunale Handlungslinie und die Ebenen der staatlichen Steuerung.

Das **Regionale Bildungsbüro** ist dabei ein „neutraler Ort“, der völlig frei ist von Zuständigkeitsfragen, Ressort- und formalen Abgrenzungen und von inhalts- bzw. sachfremden Einflüssen. Der ultimative Bezugspunkt für alle Aktivitäten sind Kinder und Jugendliche und

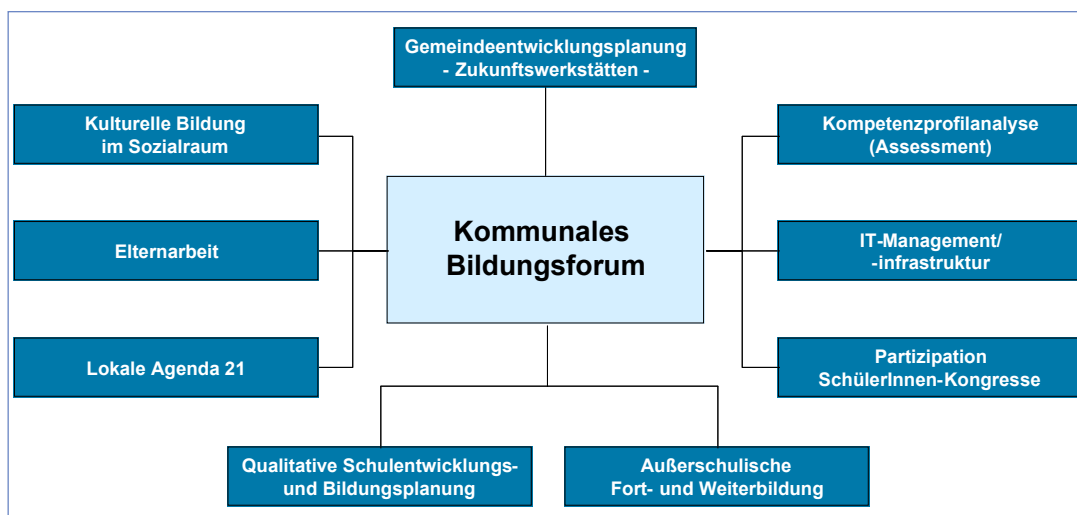


Abbildung 4:
Kommunale
Bildungsforen
– Themen

deren gelingendes Aufwachsen.

2. Die **Bildungsregion arbeitet an konkreten, inhaltlichen und letztlich dann auch praktischen „Gegenständen“**. Die Umsetzung konkreter, kleiner Schritte auf identifizierte Ziele hin, die Prüfung der Zielerreichung und die ständige Verbesserung und Nachsteuerung sind wichtige Prinzipien.

Allen beteiligten Institutionen, Gruppen und Personen wird ständig das Angebot der konkreten, überwiegend positiven Erfahrung gemacht. Damit verbunden ist ein – häufig anstrengendes – Beteiligungs- und Transparenzgebot.

3. Die **strukturell abgesicherte Form der Zusammenarbeit** ist auf Rahmensetzungen zwingend angewiesen.

Ein unverzichtbarer Eckpunkt der kooperativen Entwicklungsarbeit sind **Kontrakte**. Diese Kontrakte sind die Grundlage der Zusammenarbeit. Sie beinhalten die Ziele sowie die jeweiligen Pflichten und Rechte. Die Kontrakte binden die beteiligten Partner/innen auf der symbolischen Ebene auch dann, wenn sie qua Funktion oder Aufgabe, formaler Stellung oder Anforderung ein hierarchisches Verhältnis kennzeichnet. Die Kontrakte „überwinden“ diese Hürden, bevor diese ihre lähmende Wirkung entfalten können.

4. Mittlerweile hochdifferenzierte Einzelentwicklungen müssen zwingend **aufeinander bezogen und systematisch miteinander verzahnt werden**.

Die Logik der Ablösung einer kontinuierlichen, systematischen Entwicklungsarbeit durch permanente Impulse zur „Projektarbeit“ muss durchbrochen werden. Das Regionale Bildungsbüro ist die Plattform **der systematischen Integration unterschiedlichster Entwicklungsanstrengungen in der Region**.

Dieses unverhandelbare Grundverständnis führt zu einer absoluten Priorisierung der hier vertretenen Themenfelder im politischen Diskurs – eine zwingende Voraussetzung für eine **innovative, zielorientierte und dynamische Entwicklung**.

Kontakt

Gerhard Engelking
Regionales Bildungsbüro im
Kreis Herford e.V.
Amtshausstr. 3
32045 Herford
Tel.: 05221 131420
Fax: 05221 13171422
Email: g.engelking@kreis-herford.de