

**Wilfried Lohre, Bertelsmann-Stiftung,  
Gütersloh**

## **Entwicklung regionaler Bildungslandschaften. Ein Auftrag des Projektes „Selbstständige Schule“ in Nordrhein-Westfalen**

Die Empfehlungen der Bildungskommission NRW wurden zunächst aufgegriffen in einem Projekt zur Stärkung der Schulen im kommunalen und regionalen Umfeld und seitdem durchzieht der Ansatz einer Regionalisierung im Bildungsbereich seit nunmehr fast 10 Jahren die schul- und bildungspolitische Diskussion nicht nur in Nordrhein-Westfalen. 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 seitdem zwischen den Polen einer ökonomisch begründeten Zentralisierung und einer verwaltungsreformerischen Dezentralisierung. Zuständigkeitsfragen überlagern die durchweg positiven Ansätze einer zielgerichteten Kooperation. Strukturelle Unterschiede stehen funktionalen Gemeinsamkeiten zu oft entgegen und können nicht so einfach aus dem Weg geräumt werden. Es verwundert daher nicht, dass in die Diskussion um das Lernen in der Region mittlerweile auch die Struktur- und Aufgaben-debatte staatlicher Schulaufsicht eingebracht wurde, was den Regionalisierungsprozess sicherlich nicht einfacher gemacht hat.

In diesen komplexen Problemkontext hinein, hat die Landesregierung NRW gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung ein Projekt platziert, das weniger als Schulversuch, sondern mehr als vorlaufende Entwicklung für das gesamte Bildungswesen in NRW angelegt ist und neben der Erreichung einer Qualitätssteigerung auch an der Entwicklung geeigneter Steuerungsstrukturen für regionale Bildungslandschaften arbeiten soll.

### **1 Projektauftrag: Entwicklung regionaler Bildungslandschaften**

In Nordrhein – Westfalen läuft seit Sommer 2002 das Projekt „Selbstständige Schule“, das die Landesregierung gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung trägt. In die Konzeptentwicklung dieses auf sechs Jahre angelegten Modellvorhabens sind zum einen die Erfahrungen aus landesweiten Entwicklungsvorhaben zur Schulprogrammarbeit, zur schulscharfen

Stellenausschreibung, zur Sachmittelbudgetierung im Bereich der Schulträger sowie zum Projektmittelansatz der Lehrerfortbildung eingeflossen. Zum anderen wurde wesentlich an die Erfahrungen angeknüpft, 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. Diese gelingt u.a. dann, wenn in den einzelnen Schulen ein umfassender Ansatz zur Unterrichtsentwicklung praktiziert und diese Entwicklung durch den Aufbau von verbesserten Leitungs- und Steuerungskompetenzen an den Schulen abgesichert wird. Dazu gehört auch, dass in den Regionen nachhaltig wirksame Unterstützungs- und Beratungsstrukturen aufgebaut werden, damit sich auf diesem Wege regionale Bildungslandschaften entwickeln können.

Vor diesem Hintergrund haben sich nach einem umfänglichen Bewerbungs- und Auswahlverfahren 278 Schulen aller Schulformen aus 19 Regionen des Landes Nordrhein – Westfalen zusammen mit ihren Schulträgern, der Schulaufsicht und der Projektleitung einem gemeinsamen Ziel verpflichtet:

#### **Projektziel:**

Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit und insbesondere des Unterrichts. Dabei haben sich alle Teilnehmer und Partner darauf verständigt, dieses gemeinsame Ziel durch die systematische und extern unterstützte Bearbeitung von zwei komplexen Handlungsfeldern zu erreichen:

#### **Handlungsfelder:**

- Qualitätsorientierte Selbststeuerung an den Schulen und
  - Entwicklung regionaler Bildungslandschaften
- Auch wenn es der Projektphilosophie ausdrücklich entspricht, die beiden Handlungsfelder als integrative Einheit zu verstehen, sollen sie im Folgenden zunächst analytisch getrennt betrachtet und eingehender erläutert werden. Dem Thema dieses Aufsatzes angemessen, wird das erste Handlungsfeld jedoch nur grundsätzlich angegangen, um dem Gedanken einer Schulentwicklung in der Region auch entsprechend Rechnung tragen zu können.

### **2 Projektauftrag: Qualitätssteigerung durch schulische Selbststeuerung**

Ohne eine qualitätsorientierte Selbststeuerung an den einzelnen Schulen einer Region bleibt die Entwicklung regionaler Bildungslandschaften

ten inhaltsleer. Einzelne Schulen bleiben wesentliche Akteure im regionalen Kontext, also ist auch die einzelschulische Entwicklung existenzieller Bestandteil für eine Verbesserung des regionalen Bildungswesens.

In Bearbeitung des ersten Handlungsfeldes müssen die Schulen zu einer qualitätsorientierten Selbststeuerung befähigt werden, die auf eine breit angelegte Unterrichtsentwicklung zielt. Unterrichtsqualität zu verbessern bedeutet, die Lernkompetenz bei allen Schülerinnen und Schülern kontinuierlich so zu fördern, dass gesteigerte Leistungen in allen Kompetenzbereichen erreicht werden. Damit die Entwicklung der Schlüsselkompetenzen bei möglichst allen Schülerinnen und Schülern sichergestellt werden kann, müssen Lehrerinnen und Lehrer 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 Schulleiterinnen und Schulleiter 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, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern wissen häufig vor Ort 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 selbst gestalteten und verantworteten Veränderung vorhanden ist. Qualitätssteigerung setzt eigenverantwortliche, effiziente und professionalisierte Entwicklungsarbeit voraus, die auf der Grundlage einer fundierten Unterrichtsentwicklung und eines verbesserten schulinternen Managements in jeder einzelnen Projektschule in den folgenden Bereichen geleistet werden wird:

- Personalentwicklung
- Ressourcenbewirtschaftung
- Unterrichtsorganisation
- Mitwirkung und Partizipation

Bei soviel Qualifizierung und Unterstützung sowie deutlich gesteigerten Freiräumen für die Personalentwicklung, die Ressourcenbewirtschaftung, die Organisation und die Gestaltungsmöglichkeiten schulischer Akteure 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 aufgebaut. 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.

Dieser bisher noch einzelschulische Ansatz ist geprägt von einer integrierten Qualifizierungsoffensive für die an der Schulentwicklung beteiligten Personen und Gruppen einerseits und von größeren Gestaltungsfreiräumen für die Schule als lernende Organisation andererseits. Schon dieses Handlungsfeld ist komplex und seine erfolgreiche Bearbeitung erfordert sowohl hinreichende Unterstützung für die Einzelschule als auch eine erhebliche Steuerungskompetenz von der Schule. Ob diese Vorgehensweise jedoch allein schon zu nachhaltig verbesserten Lern- und Lebenschancen der Kinder und Jugendlichen führt oder führen kann, muss bezweifelt werden.

### **3 Projektauftrag: Qualitätssteigerung im Rahmen regionaler Bildungslandschaften**

Es mag auf den ersten Blick überraschen, dass der Region in einem Projekt erweiterter Selbstständigkeit für Schulen überhaupt eine Bedeutung zukommen soll. Schließlich geht es doch – wie der Projektname „Selbstständige Schule“ nahe legt – um Gestaltungsfreiräume für Einzelschulen. Eine regionale Perspektive oder gar eine regionale Steuerung scheint dazu geradezu im Widerspruch zu stehen. Wird die erweiterte Selbstständigkeit der Schulen allerdings nicht als Selbstzweck betrachtet, sondern als ein Mittel zur Qualitätssteigerung schulischer Arbeit, stellen sich die Dinge deutlich anders dar. Größere schulische Selbstständigkeit ist notwendig, aber noch nicht hinreichend, um die Qualität der schulischen Arbeit und insbesondere des Unterrichts zu steigern. Ebenfalls erforderlich ist, dass selbstständige Schulen als Teil ihrer Region verstehen und in ihrer Region wirksam unterstützt werden. Das ist der Sinn der im Projekt „Selbstständige Schule“ ange-

zielten Regionalisierung. Beide Ansätze, d.h. die qualitätsorientierte Selbststeuerung von Schulen und die Entwicklung regionaler Bildungslandschaften, sind ihrerseits noch einmal auf das Kerngeschäft von Schule, nämlich den Unterricht und seine Verbesserung, bezogen und zielen mit diesem Fokus gemeinsam auf den notwendigen Qualitätssprung schulischer Arbeit, damit die Lern- und Lebenschancen der Kinder und Jugendlichen in ihrem sozialräumlichen Umfeld verbessert bzw. optimiert werden können.

### **3.1 Die Bedeutung regionaler Bildungslandschaften**

Selbstverständlich ist die Einsicht in die Bedeutung des lokalen Gemeinwesens bzw. der Region für die Bildungs- und Erziehungsprozesse von Kindern und Jugendlichen nicht neu. Gleichwohl wurde und wird die Region im Bereich der Bildung und vor allem für die Schule bisher in Deutschland systematisch in ihrem Stellenwert unterschätzt. Das wird nicht zuletzt daran deutlich, dass die typisch deutsche Zersplitterung der Zuständigkeiten im Schulwesen mit ihrer Trennung in innere und äußere Schulangelegenheiten bisher nicht bearbeitet wurde und mit im Wesentlichen juristischen Begründungen unangetastet geblieben ist. Das Bildungswesen in Deutschland ist darüber hinaus generell durch ein meist beziehungsloses Nebeneinander von Bildungsinstitutionen und Bildungsbereichen wie beispielsweise schulischer und außerschulischer Bildungsarbeit charakterisiert.

Für die Gestaltung von Bildungschancen fällt der Region immer dann eine Schlüsselrolle zu, wenn Kinder und Jugendliche konsequent in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt werden: denn 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. Von den Kindern und Jugendlichen her betrachtet, bedarf es für einen erfolgreichen Verlauf ihrer Bildungsbiografien unbedingt einer intensiven Kooperation und Abstimmung zwischen den unterschiedlichen, für sie relevanten Bildungsakteuren. Unter diesen sind Schulen von besonderer Bedeutung, ohne ihre Wirksamkeit falsch einzuschätzen, da nur sie alle Kinder und Jugendlichen in einer Region erreichen. Für die Schulen kommt es also einerseits darauf an, untereinander besser zu kooperieren, um die Übergänge reibungsfreier zu gestalten. Andererseits sind auch die außerschulischen Bildungseinrichtungen in den Blick zu nehmen

und auf gleicher Augenhöhe zusammen zu arbeiten. Aus Sicht der Kinder und Jugendlichen einer Region 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).

Umgekehrt ist es auch für die Regionen von höchstem Interesse, dass die Bildungsbiografien ihrer Kinder und Jugendlichen erfolgreich verlaufen und ihre Integration in die örtliche Gemeinschaft gelingt. Das gilt nicht nur wegen der für die Region teuren sozialen Folgekosten defizitärer Integration, sei es im Blick auf den Arbeitsmarkt, sei es im Blick auf das konfliktfreie Zusammenleben vor Ort. Angesichts des demografischen Wandels kommt es für die Region auch darauf an, die Bildungspotenziale 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 Region. Insofern ist die Qualität der Bildungsinstitutionen vor Ort im originären Interesse der Regionen.

### **3.2 Von der regionalen Schullandschaft zur regionalen Bildungslandschaft**

Regionale Bildungslandschaft konsequent von Kindern und Jugendlichen her gedacht bedeutet, dass ihre Entwicklung bei den Schulen beginnen muss. Denn allein die Schulen erreichen alle Kinder und Jugendlichen in einer Region. Natürlich bildet die Schullandschaft nur einen von mehreren Bildungsbereichen ab. Aber eine regionale Bildungslandschaft, die wirklich alle Kinder und Jugendlichen einbezieht, entsteht nur auf der Grundlage bzw. in Verbindung mit einer entwickelten Schullandschaft.

Eine regionale Schullandschaft zu entwickeln heißt, perspektivisch alle in einer Region agierenden Schulen in ein Kooperationsnetz einzubinden. Das beinhaltet nichts weniger, als dass jede einzelne Schule einen durch die Region beeinflussten Schulentwicklungsprozess durchläuft und die dafür notwendige Beratung und Unterstützung erhält, damit sie ihren notwendigen Beitrag zum individuellen Bildungsweg der Kinder und Jugendlichen leisten kann. Die in den internationalen Leistungsvergleichen zu Tage getretenen Defizite bei den Lernleistungen deutscher Schülerinnen und Schüler machen deutlich, dass im Zentrum der Schulentwicklung die Arbeit am Unterricht stehen muss. Das liegt auch im Interesse der Schulen: fragt man Lehrerinnen und Lehrer, welche Felder in der Schulentwicklung prioritär zu bearbeiten sind, dann nennen die meisten den Unterricht. Gleichzeitig ist Unterrichtsentwicklung aufgrund des notwendigen

stärkeren lebensweltlichen Bezugs von Unterricht ein Thema, das regionale Relevanz hat. Die verbesserte Gestaltung des Unterrichts wird damit zum Motor schulischer Entwicklung in einer Region.

Um die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler 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. Dies kann nur in einer kontinuierlichen, aufeinander aufbauenden pädagogischen Arbeit gelingen. Deshalb ist die unterrichtsbezogene Kooperation innerhalb der Schulen sowie zwischen abgebenden und aufnehmenden Schulen einer Region erforderlich. Schulen müssen offen dafür sein, Entwicklungen aus anderen gesellschaftlichen Systemen, aus den Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen aufzunehmen. Der Unterricht muss deshalb in größerem Ausmaß die regionalen, wirtschaftlichen, natürlichen und sozialen Gegebenheiten der für Kinder und Jugendlichen erfahrbaren Lebenswelt einbeziehen. Damit ist die auf einen verbesserten Unterricht ausgerichtete schulische Arbeit auch mit einer systematischen Orientierung nach außen verbunden. Die auf den Erwerb umfassender Lernkompetenz der Schülerinnen und Schüler ausgerichtete Schulentwicklung weist mit ihrer Entwicklung sozialer Kompetenzen über die Schule hinaus in den Tätigkeitsbereich außerschulischer Kinder- und Jugendarbeit, aber auch in den betrieblichen Bereich, da sie auch auf eine größere Selbstständigkeit, Berufsorientierung und Berufsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler zielt.

Es kann davon ausgegangen werden, dass einer systematischen, auf den Unterricht konzentrierten Schulentwicklung eine Dynamik innewohnt, 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 Schülerinnen und Schülern 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. Im Rahmen der Entwicklung regionaler Bildungslandschaften werden angemessene Unterstützungs- und Kommunikationsstrukturen in gemeinsamer Verantwortung von Schulaufsicht, Schulträgern und Schulen der Region aufgebaut. 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.

Es versteht sich von selbst, dass für die beteiligten Bildungsakteure in der Region geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit das kreative Potenzial 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. Diese regionalen Strukturen sind im Projektzusammenhang aufgebaut worden und werden nachhaltig abgesichert. Dabei handelt es sich in erster Linie um regionale Beratungs- und Unterstützungsstrukturen, die regionale Leitbilder entwickeln und konkretisieren sowie die Zielerreichung organisatorisch und inhaltlich befördern sollen. 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 sind Ausdruck einer regionalen Kooperations- und Steuerungsstruktur, die

über definierte Kompetenzen verfügt und über die Verwendung der finanziellen Mittel eines regionalen Entwicklungsfonds entscheidet. Die Notwendigkeit von neuen Formen der Steuerung im regionalen Kontext ist mittlerweile unbestritten. Regionale Zusammenarbeit entsteht als Ergebnis eines gesteuerten Prozesses der Regionalisierung. Inwieweit regionale Bildungsbüros den organisatorischen Kern der Regionalisierung stärken oder zukünftig gar für die regionale Gestaltung und Koordination der regionalen Bildungslandschaft zuständig sein werden, wird sich im Laufe des Projektes oder erst nach seinem Abschluss zeigen.

Regionale Steuergruppen organisieren und koordinieren die notwendigen Maßnahmen und steuern die erforderlichen Kooperationen zwischen den verschiedenen Personen und Institutionen einer Region. Zunächst werden regionale Schullandschaften entstehen, in denen gemeinsame Entwicklungsansätze der Modellschulen initiiert und unterstützt und etwaige Übergangsprobleme an den Schnittstellen 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. So entstehen regionale Bildungslandschaften, die ihren spezifischen Beitrag zur Qualitätssteigerung an den Schulen leisten können. Dabei geht es in erster Linie um Kooperationen und gemeinsame Fortbildungsmaßnahmen, die zur Verbesserung des Unterrichts oder auf andere Weise zur Steigerung der Lernkompetenz der Schülerinnen und Schüler beitragen können.

Eine so verstandene Regionalisierung bewirkt nicht dadurch mehr Qualität, dass organisatorische Maßnahmen zur Dezentralisierung (aus der Sicht des Landes bzw. der Regierungsbezirke) oder Zentralisierung (aus Sicht etwa von kreisangehörigen Städten und Gemeinden) ergriffen werden. Bei dem noch neuen Ansatz der Regionalisierung im Bildungsbereich geht es nicht darum, neue Gebietseinheiten zu schaffen oder in einem ersten "Kraftakt" 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 das kreative Potenzial informeller und kooperativer Strukturen im Interesse der Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen in ihrer als Lernraum verstandenen Region zur Entfaltung kommen 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 sechs Jahre 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 Projektes über Einrichtungen nachzudenken, wie Gestaltung und Koordination der regionalen Bildungslandschaft in einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft etwa in regionalen Bildungsbüros gesichert werden können, 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. Neue Strukturen werden sich, wenn sie denn tragfähig sein sollen, von unten entwickeln. Die Beteiligten müssen sie nur wollen und ermöglichen. Zu einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft gibt es letztlich keine Alternative, wenn landesweite Standards im Bildungsbereich bei den Kindern und Jugendlichen wirklich erreicht werden sollen.

Allerdings ist auch klar, dass eine regionale Steuerung als Ausdruck der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft letztlich ohne strukturelle Veränderungen bei der Schulaufsicht und der kommunalen Aufgabenwahr-

nehmung nicht funktionsfähig sein wird.

Möglicherweise hat das schlechte Abschneiden bei der PISA-Studie auch mit der Aufgabenverteilung im deutschen Bildungswesen zu tun und das Bildungswesen in Deutschland steht insgesamt auf dem Prüfstand. Unbestritten dürfte sein, dass die Fragmentarisierung der Verantwortung, die sich beispielweise in der anachronistischen Aufspaltung der Zuständigkeiten in innere und äußere Schulangelegenheiten manifestiert, überwunden werden muss. Kommunale Verantwortlichkeiten und Verantwortlichkeiten des Landes müssen daher gebündelt werden. Im Interesse der Kinder und Jugendlichen muss die Verantwortung der Region für das Bildungswesen vor Ort gestärkt werden. Das bedeutet nicht, dass das Schulwesen kommunalisiert werden soll, denn der Staat darf sich aus seiner Gestaltungsverantwortung nicht zurückziehen.

## Literatur:

Bastian, Johannes/ Rolff, Hans-Günter: Abschluss-evaluation des Projektes „Schule & Co.“, Projektpublikation, Gütersloh 2002.

Benz, Arthur/ Fürst, Dietrich/ Kilper, Heiderose: Regionalisierung, Opladen 1994.

Benz, Arthur / Fürst, Dietrich: Region – Regional Governance – Regionalentwicklung, in: Adamaschek, Bernd / Pröhl, Marga (Hrsg.): Regionen erfolgreich steuern, Gütersloh 2003, S. 11 - 66

Benz, Arthur: Chancen der Regionalisierung im Bildungsbereich, in: Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hrsg.): Regionale Bildungslandschaften, Troisdorf 2004, S. 35 - 55

Bildungskommission NRW: Zukunft der Bildung. Schule der Zukunft. Neuwied 1995.

Curländer; Lieselore / Engelking, Gerhard: Regionale Bildungslandschaft Kreis Herford, in: Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hrsg.): Regionale Bildungslandschaften, Troisdorf 2004, S. 62 – 79

Czerwanski, Annette/ Solzbacher, Claudia/ Vollstädt, Witlof (Hrsg.): Förderung von Lernkompetenz in der Schule, Gütersloh 2002.

Engelking, Gerhard: „Regionale Bildungslandschaft – eine Kulturlandschaft?!“, in: PÄDAGOGIK, Heft 7-8/2000, S.39-43.

Hanßen, Klaus-Detlef: „Über die Aufgabenverteilung im deutschen Bildungswesen“, in: Döbert, Hans u.a. (Hrsg.): Bildung vor neuen Herausforderungen, Neuwied 2003, S.46-59.

Herrmann, Joachim: Unterrichtsentwicklung im Projekt „Schule & Co.“ – Interne Evaluation, Projektpublikation, Gütersloh 2002

Höfer, Christoph: Unterrichtsentwicklung im Projekt „Schule & Co.“, Projektpublikation, Gütersloh 2002 (a)

Höfer, Christoph: „Schulaufsicht auf dem Weg in eine Regionale Bildungslandschaft“, in: Rolff, Hans-Günter / Schmidt, Hans-Joachim (Hrsg.): Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht, Neuwied 2002 (b), S.91-110.

Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt): „Regionale Bildungsbüros im Rahmen des Projektes Selbstständige Schule“, KGSt – Gutachten, Köln 2003

Lohre, Wilfried: „Selbstständige Schule“: Konzept und Profil eines gemeinsamen Projekts des Landes Nordrhein-Westfalen und der Bertelsmann Stiftung, in: Koch, Stefan/ Fisch, Rudolf (Hrsg.): Schulen für die Zukunft, Neue Steuerung im Bildungswesen, Baltmannsweiler 2004, S.141-152.

Lohre, Wilfried / Kober, Ulrich: Gemeinsame Verantwortung für die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen, in: Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hrsg.): Regionale Bildungslandschaften, Troisdorf 2004, S. 22 – 34

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

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