

Beiträge zu “Selbstständige Schule”

herausgegeben von: Projektleitung “Selbstständige Schule”



Wilfried Lohre, Mark Becker,  
Petra Madelung,  
Detlev Schnoor, Katrin Weisker



# Selbstständige Schulen in regionalen Bildungslandschaften

Eine Bilanz

mit 19 Regionenporträts  
von Stephan Lüke und Inge Michels



**Selbstständige  
Schule.nrw**

das Projekt des Ministeriums  
für Schule und Weiterbildung NRW  
und der Bertelsmann Stiftung



Bildungsverlag EINS

<b>1</b>	<b>Die Bilanz vorweg: Wie Schulentwicklung gelingen kann und warum regionale Bildungslandschaften nötig sind</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage und Rahmenbedingungen für das Modellvorhaben »Selbstständige Schule«</b>	<b>13</b>
2.1	<b>Entwicklungstheoretischer und schulpolitischer Hintergrund</b>	<b>14</b>
2.1.1	Die politisch-administrative Dimension der Selbstständigkeit	14
2.1.2	Die pädagogische Dimension der Selbstständigkeit	15
2.1.3	Primat der Pädagogik in der lernenden Schule	16
2.1.4	Integriertes Konzept der Schulentwicklung	18
2.2	<b>Die Projektkonzeption – Selbststeuerung als pädagogisches und organisatorisches Prinzip</b>	<b>19</b>
2.2.1	Qualitätsorientierte Selbststeuerung an Schulen	20
2.2.1.1	<i>Unterrichtsentwicklung und schulinternes Management</i>	20
2.2.1.2	<i>Handlungsfelder mit erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten</i>	21
2.2.1.3	<i>Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung</i>	22
2.2.2	Entwicklung regionaler Schul- und Bildungslandschaften	23
2.2.2.1	<i>Von der Einzelschule über die regionale Schul- zur Bildungslandschaft</i>	24
2.2.2.2	<i>Aufbau eines regionalen Unterstützungs- und Beratungssystems</i>	24
2.2.2.3	<i>Regionale Steuerung</i>	25
2.3	<b>Kontrakte und formale Rahmenbedingungen</b>	<b>26</b>
2.3.1	Kooperationsvertrag der Projektträger	26
2.3.2	Gremien im Projekt	27
2.3.3	Ressourcen	27
2.3.4	Auswahlprozess und Kooperationsvereinbarungen	28
2.3.5	Neue Akzentsetzungen im Projekt	30
2.3.6	Projektcontrolling	30
2.3.7	Wissenschaftliche Begleitforschung	31
2.3.8	Öffentlichkeitsarbeit der Projektleitung	32
2.3.9	Schulpolitische Rahmensetzungen während der Projektlaufzeit	32
<b>3</b>	<b>Schulentwicklung in der Region</b>	<b>35</b>
3.1	<b>Unterrichtsentwicklung</b>	<b>38</b>
3.1.1	Konzept und Implementierung	38
3.1.2	Ergebnisse und Wirkungen	43
3.1.3	Schlussfolgerungen und Perspektiven	50

<b>3.2</b>	<b>Schulinternes Management</b>	<b>52</b>
3.2.1	Schulische Steuergruppen	53
3.2.1.1	<i>Konzept und Implementierung</i>	54
3.2.1.2	<i>Ergebnisse und Wirkungen</i>	57
3.2.1.3	<i>Schlussfolgerungen und Perspektiven</i>	62
3.2.2	Schulleiterinnen und Schulleiter	63
3.2.2.1	<i>Konzept und Implementierung</i>	64
3.2.2.2	<i>Ergebnisse und Wirkungen</i>	67
3.2.2.3	<i>Schlussfolgerungen und Perspektiven</i>	71
<b>3.3</b>	<b>Eigenverantwortliches Arbeiten in größeren Gestaltungsfreiräume</b>	<b>72</b>
3.3.1	Unterrichtsorganisation und -gestaltung	72
3.3.1.1	<i>Konzept und Implementierung</i>	72
3.3.1.2	<i>Ergebnisse und Wirkungen</i>	73
3.3.1.3	<i>Schlussfolgerungen und Perspektiven</i>	76
3.3.2	Ressourcenbewirtschaftung	76
3.3.2.1	<i>Konzept und Implementierung</i>	76
3.3.2.2	<i>Ergebnisse und Wirkungen</i>	78
3.3.2.3	<i>Schlussfolgerungen und Perspektiven</i>	81
<b>3.4</b>	<b>Partizipation und Mitwirkung</b>	<b>82</b>
3.4.1	Konzept und Implementierung	82
3.4.2	Ergebnisse und Wirkungen	84
3.4.3	Schlussfolgerungen und Perspektiven	85
<b>3.5</b>	<b>Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung</b>	<b>86</b>
3.5.1	Konzept und Implementierung	87
3.5.2	Ergebnisse und Wirkungen	91
3.5.3	Schlussfolgerungen und Perspektiven	95
<b>4</b>	<b>Aufbau der regionalen Schul- und Bildungslandschaft</b>	<b>97</b>
<b>4.1</b>	<b>Bildung als regionale Herausforderung</b>	<b>97</b>
4.1.1	Regionalisierung: Neuer Ansatz im Bildungsbereich	98
4.1.2	Governance: Steuerung im Mehrebenensystem der Region	99
4.1.3	Regionale Schulentwicklung	100
<b>4.2</b>	<b>Entwicklung und Steuerung der regionalen Schul- und Bildungslandschaft</b>	<b>100</b>
4.2.1	Konzept und Implementierung	101
4.2.2	Ergebnisse und Wirkungen	112
4.2.3	Schlussfolgerungen und Perspektiven	121

<b>5</b>	<b>Regionenporträts</b>	<b>123</b>
5.1	Region Arnsberg/Werl: Starker Wille versetzt Berge	124
5.2	Region Bergisches Land: Das Engagement lohnte sich	128
5.3	Region Bochum: Lernen lernen für Schüler und Lehrer	132
5.4	Region Bonn: Fit für die Zukunft	136
5.5	Region Dortmund: Ein Ziel eint die Region	140
5.6	Region Duisburg: Miteinander wachsen Chancen	144
5.7	Region Hamm: Ein zartes Pflänzchen gedeiht	148
5.8	Region Köln: Köln startet durch	152
5.9	Region Krefeld: Willkommen im »Bildungsboot«	156
5.10	Region Kreis Gütersloh: Es weht ein frischer Wind	160
5.11	Region Kreis Herford: Eine Vision wird Realität	164
5.12	Region Kreis Höxter: Gelungene Pionierarbeit	168
5.13	Region Kreis Recklinghausen: Suche nach einem »Bildungslied«	172
5.14	Region Kreis Steinfurt: Mehr Freiheit – mehr Erfolg	176
5.15	Region Kreis Unna: Klein, aber fein	180
5.16	Region Kreis Warendorf: Den Grundstein gelegt	184
5.17	Region Münster: »Dauerimpuls« für jede Schule	188
5.18	Region Rhein-Sieg-Kreis: Laborstadt und Speerspitze	192
5.19	Region Solingen: Die Weichen neu stellen	196
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>201</b>

Der Abschlussbericht ist so angelegt, dass LeserInnen mit speziellem Interesse auch einzelne Kapitel als abgeschlossene Texte lesen können. Die Zitate in den Kapiteln 3 und 4 entstammen in der Regel den Abschlussberichten, die die Regionen im Februar 2008 vorgelegt haben und in die ihrerseits die Abschlussberichte der Schulen eingeflossen sind.

Im Projekt »Selbstständige Schule« haben die Akteure sowohl in den Schulen als auch in den Regionen mit bewunderswertem Einsatz und Beharrungsvermögen die Arbeit aufgenommen und manchen Widrigkeiten zum Trotz immer wieder fortgesetzt. Ihre Arbeit trägt Früchte!

Mein Dank gilt allen LehrerInnen, SchulleiterInnen und weiteren Akteuren in den Schulen und Regionen, die so tatkräftig und mit so viel (auch zeitlichem) Engagement an der Schulentwicklung in ihrer Region mitgewirkt haben; den VertreterInnen der Schulaufsicht für die Diskussionen, die zur Weiterentwicklung des komplexen Ansatzes beigetragen haben; den VertreterInnen der Kommunen für ihre Bereitschaft, über ihre Zuständigkeiten hinaus Verantwortung zu übernehmen.

Danken möchte ich auch meinen Kolleginnen und Kollegen im Projektleitungsteam für ihr Engagement, ihre Kreativität und ihren leidenschaftlichen Einsatz für die Projektziele.

Die Projektleitung beendet mit diesem Abschlussbericht ihre Arbeit. Sie informiert damit Projektträger, Gesetzgeber, Schuladministration, Kommunen, Schulen sowie die interessierte Öffentlichkeit über Gelingensbedingungen und Entwicklungsstände bei der Verbesserung von Schulen und dem Aufbau von Bildungsregionen. Und sie will Anregung geben für die Weiterarbeit. Im Namen aller Projektbeteiligten können wir sagen:

*»We still cannot command the winds,  
but we have set the sails.«*

Wilfried Lohre

*Projektleiter des Projektes »Selbstständige Schule«*

Gütersloh, im April 2008



Schulen und Regionen haben im Projekt unterschiedliche Wege beschritten – doch das gemeinsame Ziel bestimmte den Weg. Die wichtigsten Gelingensbedingungen und Entwicklungsschritte können am Ende des Projektes »Selbstständige Schule« klar benannt werden:

**1 Im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen die Kinder und Jugendlichen.**

Bezugspunkt jeglicher Entwicklungsarbeit ist die Verbesserung der Lern- und Lebenschancen aller Kinder und Jugendlichen. Es geht darum, ihnen die Möglichkeiten zu eröffnen, ihre Potenziale auszuschöpfen, damit erfolgreiche Bildungsbiografien und gesellschaftliche Teilhabe realisiert werden können. Schulen fällt – da sie von allen Kindern und Jugendlichen besucht werden – dabei eine wesentliche Rolle zu.

**2 Schulentwicklung muss im Unterricht ankommen.**

Erfolgreiche Schulen sind an ihrem Unterricht zu erkennen. Guter Unterricht ist ein entscheidender Schlüssel für bessere Bildungs- und Zukunftschancen. Er gründet in einer neuen Lehr- und Lernkultur und verbindet Fachlichkeit auf hohem Niveau mit der Entwicklung überfachlicher Kompetenzen.

**3 Selbstständiges Lernen erfordert eine selbstständige Schule.**

Die Fähigkeit zum selbstständigen Lernen ist eine wesentliche Voraussetzung für den persönlichen und beruflichen Erfolg. Die selbstständige Schule kann diesem Ziel besser nachkommen, weil sie selbstverantwortlich auf die konkreten Voraussetzungen ihrer Schülerinnen und Schüler reagieren und das Schulleben auf der Basis einer fundierten Unterrichtsentwicklung und eines professionellen Schulentwicklungsmanagements entsprechend gestalten kann.

**4 Schulische Selbstständigkeit ist kein Selbstzweck.**

Ultimatives Ziel der schulischen Entwicklungsarbeit ist das Lernen der Schülerinnen und Schüler. Schulische Selbstständigkeit dient deshalb der pädagogischen Gestaltung und manifestiert sich in der erfolgreichen Weiterentwicklung des Unterrichts. Schulische Selbstständigkeit erschöpft sich nicht in formalen Aspekten und darf nicht dazu verwendet werden, die Ressourcen zu verknappen und gleichzeitig Schulen mehr Verantwortung aufzubürden.

**5 Eine neue Lehr- und Lernkultur bedarf der Fortbildung und professioneller Selbststeuerung.**

Um eine neue pädagogische Teamkultur aufzubauen, ohne die der systematische Kompetenzaufbau aller Schülerinnen und Schüler nicht möglich ist, müssen die Schulen zu lernenden Organisationen und die Lehrerinnen und Lehrer selbst wieder zu Lernenden werden. Systematische, teamorientierte und die ganze Schule umfassende Unterrichtsentwicklung erfordert eine ebenso systematische und hochwertige Fortbildung. Der innerschulische Prozess kann gelingen, wenn er von einer entsprechend qualifizierten schulischen Steuergruppe koordiniert wird. Die Schulleiterinnen und Schulleiter müssen bei der Wahrnehmung ihrer Gesamtverantwortung für die Schulentwicklung professionell unterstützt werden.

**6 Selbstständige Schulen sind Teil der regionalen Schullandschaft.**

Wenn die Bildungsbiografien der Kinder und Jugendlichen konsequent in den Fokus genommen werden, dann kann der Blick nicht auf einzelne Schulen verengt bleiben. Vielmehr wird es notwendig, dass an den Biografien entlang die Schnittstellen und Übergänge im Sinne der Schülerinnen und Schüler gestaltet werden, damit begonnene Lernwege sinnvoll weitergeführt werden können. Um diese Kooperation und Koordination nicht dem Zufall zu überlassen, beruht die regionale bzw. kommunale Schullandschaft auf verbindlichen Vereinbarungen, die die Vernetzung der Schulen stützen.

# »Selbstständige Schule«

## 7 Das Bildungswesen vor Ort braucht Unterstützung und Verlässlichkeit.

Um die Qualität im Schulwesen vor Ort nachhaltig zu steigern, muss jede einzelne Schule passgenaue, hochwertige und verlässliche Begleitung und Unterstützung erhalten, um dem eigenen Programm und Profil entsprechend ihren Beitrag zur Qualitätsentwicklung des Ganzen leisten zu können. Dieses Unterstützungssystem kann nur vor Ort in der Kommune bzw. in der Region aufgebaut werden, da die lokalen Bedingungen und Notwendigkeiten bei seiner Konzeption berücksichtigt werden müssen, wenn wirklich alle Kinder und Jugendliche gemeint sind. Deshalb werden zunehmend auch die außerschulischen Akteure in seine Entwicklungsarbeit einzubeziehen sein.

## 8 Optimale Bildungschancen für alle können nur in der regionalen Bildungslandschaft realisiert werden.

Schule stellt letztlich nur eine – wenn auch die zentrale – Station auf dem Bildungsweg von Kindern und Jugendlichen dar. Bildung ist mehr als Schule: Sie beginnt bereits vor dem Eintritt in die Schule und endet auch später nicht am Schultor. Deshalb kann eine abgestimmte Strategie zur Verbesserung der Bildungschancen in einer Stadt oder Region in letzter Konsequenz nicht auf Schule beschränkt bleiben. Die außerschulischen Bildungseinrichtungen sind unerlässliche Partner bei der Realisierung der anspruchsvollen Ziele. Auf kommunaler Seite müssen verschiedene Ämter und Fachbereiche und auf Landesseite mehrere Ministerien einbezogen werden, wenn es um die Gestaltung des Bildungswesens vor Ort geht. Zusätzlich sind auch die nichtstaatlichen Bildungsakteure (Kammern, Betriebe, Verbände, Vereine etc.) angemessen einzubinden.

## 9 Wirksame Kooperation braucht den politischen Willen.

Der gemeinsam verantwortete Aufbau der regionalen Bildungslandschaft setzt vor Ort eine Kooperation von Staat und Kommune(n) auf Augenhöhe im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft voraus. Wenn beide Seiten ihre gemeinsame Verantwortung für ein gelingendes regionales Bildungswesen tatsächlich nachhaltig wahrnehmen wollen, dann kann die Kooperation der Akteure vor Ort nur wirksam sein, wenn sie auch auf höchster Ebene gewollt und hinsichtlich der Zielfindung, Umsetzungsplanung, Finanzierung und Qualitätssicherung unter Wahrung der Zuständigkeiten gemeinsam verbindlich vereinbart ist.

## 10 Gemeinsame Verantwortung manifestiert sich in wirkungsvollen regionalen Strukturen mit ausreichenden Ressourcen.

Wenn im Zuge einer konsensorientierten Kooperation zwischen Land und Kommune(n) auch eine regionale Eigenverantwortung für die Entwicklung des Bildungswesens vor Ort etabliert wird, dann müssen arbeitsfähige Koordinierungs- und Steuerungsgremien gemeinsam eingerichtet werden. Diese müssen die Ziele abstimmen, Implementationsstrategien konzipieren, umsetzen, auf ihre Wirksamkeit überprüfen und hierüber Rechenschaft ablegen. Arbeitsfähig sind solche Gremien nur, wenn sie mit entsprechenden personellen Ressourcen beider Seiten ausgestattet sind und über einen gemeinsam gespeisten Entwicklungsfonds verfügen können.



**Selbstständige  
Schule.nrw**