

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

**„Eigenverantwortliche Schule
in Regionalen Bildungsnetzwerken“**

Stand: 20.05.2011

1. Eigenverantwortliche Schule

1.1 Ausgangslage:

Die Eigenverantwortlichkeit bzw. Selbstständigkeit von Schulen ist eine der Leitperspektiven für das Schulwesen in Nordrhein-Westfalen. Das Schulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen eröffnet den Schulen bereits weitgehende Entscheidungsspielräume, z.B. bei der Personalauswahl, im Bereich des Dienstrechts oder bei der Umsetzung schulspezifischer Vorhaben, die über die bestehenden Ausbildungs- und Prüfungsordnungen hinausgehen (Schulentwicklungskonferenzen).

Im Mittelpunkt der Entwicklungsbemühungen von Eigenverantwortlichen Schulen steht die Qualität des Unterrichts, insbesondere mit den Zielen einer systematischen Unterrichtsentwicklung, bestmöglicher individueller Förderung und größtmöglicher Bildungsgerechtigkeit für unsere Kinder und Jugendlichen.

Der Koalitionsvertrag vom Juli 2010 sagt dazu (Auszug): „Schulen sollen selbst und verantwortlich über ihre Arbeit entscheiden können. Deshalb halten wir an der selbstständigen Schule fest, die in ein System von Beratung und Service eingebettet wird. Das Land bleibt verantwortlich dafür, Bildungsstandards vorzugeben und zu überprüfen.“

Die Schulaufsicht nimmt ihre Rolle als Berater an und unterstützt Schulen bei ihrem – oft nicht einfachen – Weg. Internationale Vergleiche zeigen uns eindeutig, dass mit zunehmender gelebter Eigenverantwortung die Qualität der schulischen Arbeit verbessert wird. Gleichzeitig nehmen Land, Kommune und freie Träger ihre Verantwortung gegenüber den Schulen uneingeschränkt wahr. Motoren der Schulentwicklung sind insbesondere die Schulleiterinnen und Schulleiter. Diese werden zunehmend von einem mittleren Management und/oder schulischen Steuergruppen bei den Change-Management-Prozessen unterstützt.

Schulen sind nicht dann am besten, wenn der Staat sie an einer möglichst kurzen Leine hält. Staatliche Verantwortung kann sich vor allem in der Vorgabe von Quali-

tätsstandards wie z.B. dem Qualitätstableau NRW oder in der Qualitätssicherung durch zentrale Prüfungen bzw. durch die Rückmeldungen der Qualitätsanalyse realisieren. Den besten Weg in ihren Veränderungsprozessen zu ihren Zielen findet jede Schule vor Ort selbst, z.B. datengestützt durch eine interne Evaluation etwa mit SEIS oder mit QUIGS.

Schulen vor Ort sind im Kontext der Region, ihrer Bildungsnetzwerke und Bildungslandschaften nach der Maxime zu stärken: "So viele Vorgaben wie nötig, so viel Eigenverantwortung wie möglich". Führung und Management sind die Schlüsselbegriffe für das Handeln von Schulleiterinnen und Schulleitern in Eigenverantwortlichen Schulen.

Eigenverantwortliche Schulen entstehen nicht von einem auf den anderen Tag. Für diesen Entwicklungsprozess benötigen die Schulen Zeit. Eigenverantwortliches Arbeiten verlangt ein Umdenken. Erst wenn Eigenverantwortung tatsächlich als Chance, als sinnvoll und voranbringend erfahren wird, ist dieses Prinzip in der Praxis angekommen.

Die operative Umsetzung erfolgt zurzeit in folgenden Bereichen:

- **Qualitätsentwicklung** und Qualitätssicherung
- **Unterrichtsorganisation**, -gestaltung und -entwicklung
- **Fortbildung** (teilweise Dezentralisierung/Schulbudgets)
- Mitgestaltung/Mitwirkung in regionalen **Bildungsnetzwerken**
- **Leitungshandeln** stärken
- **Schulaufsicht** als in erster Linie beratende und unterstützende Instanz

1.2 Ziele:

Die Eigenverantwortliche Schule hat die Maxime „Guter Unterricht“ (dazu gehört schwerpunktmäßig die individuelle Förderung) in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen zu stellen. Dafür erhält sie alle notwendigen Unterstützungen von staatlicher Seite. Es ist in den Eigenverantwortlichen Schulen für hohe Leitungskompetenz zu sorgen, damit Schul- und Unterrichtsentwicklung (u.a. datengestützt durch die Ergebnisse von Evaluationen) durch ein zielgerichtetes Management gelingen kann.

Alle Schulen benötigen eine Schulleiterin/einen Schulleiter, die/der tatsächlich im Amt ist, Vakanzen wären dabei ein erheblicher Störfaktor. Die Leiterin/der Leiter benötigt mehr Zeit als bisher für die Leitung der Schule (Leitungszeit). Weiter braucht die Eigenverantwortliche Schule ein gut ausgebildetes Co-Management und eine funktionsfähige, qualifizierte Steuergruppe. Dazu muss der Lehrerrat in der Schule auf Augenhöhe agieren können.

Insbesondere sogenannte Brennpunktschulen benötigen eine besondere Ausstattung (u.a. Stellen, Sachetat). Schulen muss Zeit für die Erfüllung ihrer (neuen) Aufgaben gegeben werden.

Die Rolle der Schulaufsicht gegenüber der Eigenverantwortlichen Schule ist klar zu definieren. Kontroll- und Beratungsfunktion sind zu trennen, trotzdem sind beide Funktionen gleichermaßen relevant.

Die Budgetautonomie der Eigenverantwortlichen Schule muss im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten erheblich ausgeweitet werden. Es sollte eine Neudefinition der Verantwortlichkeit von Land und Schulträger einschließlich der Finanzverantwortung erfolgen bzw. mittelfristig ist das Verhältnis zwischen Land und Schulträgern auf ihre jeweilige Verantwortung hin neu zu definieren.

Elternarbeit und Elternmitarbeit muss in den Schulen verstärkt werden. An den Eigenverantwortlichen Schulen ist die interkulturelle Kompetenz weiter zu stärken. Auch muss die Umsetzung des integrationspolitischen Auftrages ein Schwerpunkt sein.

Schule muss verstärkt Teil des Sozialraums (Stichwort „Öffnung von Schule“) sein. Die Eigenverantwortliche Schule ist in lokale und regionale Bildungsbündnisse einzubinden und agiert dort als eigenständiger Partner. Die außerschulischen Partner sind stärker als bislang in den Blick zu nehmen.

1.3 Herausforderungen:

Eine Eigenverantwortlichkeit von Schulen entstehen zu lassen und zu fördern, kann nicht auf linearen von oben verordneten Konzepten basieren. Schulen und andere Bildungseinrichtungen benötigen Zeit, das Recht auf Irrtum und Unterstützung. [Der Elternverein NRW und der Elternrat Hauptschule NRW tragen „ein Recht auf Irrtum“ nicht mit.] Eigenverantwortlichkeit kann aber nicht bedeuten, dass vergleichbare Chancen der Schülerinnen und Schüler nicht mehr gegeben sind.

Während der bisherigen Arbeit konnten die Herausforderungen an die Zukunft benannt werden, die vorrangig der Bearbeitung bedürfen.

- Die Eigenverantwortliche Schule hat einen deutlichen Beitrag zu Unterrichtsentwicklung, individueller Förderung und Bildungsgerechtigkeit zu leisten! Sie erfährt dabei eine breite Unterstützung.
- Die künftige Rolle von Schulleiterinnen, Schulleitern, dem Co-Management (z.B. Raum für Leitungshandeln, Qualifizierungsbedarf) ist klarer zu definieren und dann auch auszugestalten!
- Die Kompetenzen, Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der Schulaufsicht der Zukunft haben sich an den Veränderungen in Richtung der Eigenverantwortlichkeit der Einzelschule zu orientieren!

- Weitere pädagogische, organisatorische oder finanzielle Flexibilisierungsmöglichkeiten der Einzelschule sind zu identifizieren!
- Die Schulen müssen zwingend auf ihre größere Eigenverantwortlichkeit insbesondere durch Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet werden!
- Die Grenzen der Eigenverantwortlichkeit, die nicht überschritten werden können/sollten (z.B. verbindliche übergeordnete Gesetze/Vorgaben/Normen, Überlastung von Schulleiterinnen, Schulleitern, Lehrkräften) sind ebenso zu identifizieren und zu benennen!

1.4 Empfehlungen:

Die Umsetzung der Empfehlungen steht unter Haushaltsvorbehalt des Landes und der Kommunen. Sie erfordern teilweise die Änderung bzw. Ergänzung in von gesetzlichen und untergesetzlichen Normen. Sie richten sich daher an den Landesgesetzgeber sowie alle weiteren im Bereich Bildung Verantwortung tragende Stellen, namentlich Kommunen und freie Träger.

1.4.1 Qualifizierung systematisch vorantreiben

Qualität entwickelt sich insbesondere, wenn die für die Weiterentwicklung und Sicherung von Qualität zuständigen Menschen über hohe Kompetenzen verfügen. Diese müssen zielgerichtet entwickelt bzw. ausgebaut werden.

Da guter Unterricht im Zentrum guter Schule stehen muss, setzt hier die Weiterentwicklung der betroffenen Personengruppen vorrangig an. Qualifizierungen im Bereich Unterrichtsentwicklung sollen deshalb deutlich intensiviert werden. Dazu gehören neben der fachlichen Qualifizierung u.a. die Erhöhung der Diagnosefähigkeit, der Umgang mit Heterogenität, Kenntnisse über handelndes Lernen, über Lernstrategien, über Classroom Management – um nur einige wesentliche zu nennen. Auch der interkulturellen Kompetenz von Lehrkräften ist im Rahmen von Qualifizierungen mehr Beachtung zu schenken.

Die besondere Rolle der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie ihrer Leitungsteams in größeren Systemen in der Qualitätsentwicklung der eigenverantwortlichen Schule muss sich auch im Rahmen ihrer Personalentwicklung abbilden. Die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern ist zu verstärken (Leadership- und Managementfähigkeiten sind nicht nur bei neuen Schulleiterinnen und Schulleitern vonnöten). Schwerpunkte sind hier neben anderen insbesondere Projektmanagement („Wie initiiere und unterstütze ich die Unterrichtsentwicklung hier vor Ort?“), Qualitätsmanagementprozesse und Budgetverantwortung.

Auch das Co-Management der Schule ist bedarfsgerecht zu qualifizieren, ebenso bedarfsgerecht sind die Steuergruppen insbesondere im Schulmanagement, in Organisations- und Unterrichtsentwicklung zu schulen. Eigenverantwortliche Schulen benötigen eine stärker an Bedarfen und vor allem ihren Bedürfnissen orientierte Fortbildung. Ebenso müssen alle Lehrerräte die Gelegenheit zur Fortbildung bekommen.

Insgesamt ist eine Fortbildungsoffensive „Eigenverantwortlichkeit“ zu starten und durchzuführen. Die Fortbildungsoffensive sollte die außerschulischen Partner, insbesondere die Träger der Jugendhilfe, mit einbeziehen. Im Rahmen einer solchen Offensive ist dafür Sorge zu tragen, dass alle Schulen des Landes inhaltlich auf den gleichen Stand gebracht werden wie die Schulen aus dem Modellprojekt „Selbstständige Schule“.

1.4.2 Schule stärker im Sozialraum verankern

Bildung ist mehr als Schule, deshalb muss sich Schule zum Sozialraum hin noch weiter öffnen als bislang (stärkere Einbindung in Region, Kommune, Stadtteil = Öffnung der Schule für außerschulische Partner, auch aus der Zivilgesellschaft). Schule begibt sich dabei in bestehende lokale und regionale Bündnisse hinein und bejaht die Kooperationsnotwendigkeit und strebt die Kooperation mit außerschulischen Partnern an.

Alle vorhandenen Potenziale sind zu nutzen. Elternarbeit in der Schule, verbunden mit passenden Bildungsangeboten für Eltern, soll intensiviert und systematisch strukturiert werden. Die interkulturelle Kompetenz des Umfeldes ist dabei mit zu berücksichtigen und einzubinden. [Der Elternverein NRW votiert für folgende Einfügung: „Bei außerschulischen Angeboten, die zu Schulveranstaltungen erklärt werden, soll gemäß § 43 Abs. 3 SchulG Befreiung von der Teilnahme gewährt werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, die Eltern schriftlich Befreiung beantragen und begründen und nach Beratung mit der Schule bei ihrem Antrag bleiben.“]

Auch Lehrkräfte sollten vermehrt über interkulturelle Kompetenz verfügen.

Schulen müssen Stellen stärker als bisher nach ihren Vor-Ort-Bedarfen besetzen (Lehrkräfte oder Sozialarbeiterinnen/-arbeiter oder andere Professionen) und Kooperationen mit außerschulischen Partnern eingehen können.

1.4.3 Schulleiterinnen und Schulleiter stärken

Jede Schule benötigt eine Leiterin/einen Leiter – Vakanzen sind nicht akzeptabel. Freie Stellen von Schulleiterinnen und Schulleitern sind jeweils umgehend zu besetzen. Diese Stellen sind attraktiver zu gestalten, um potentiell geeignete Lehrkräfte gewinnen zu können, dazu gehört insbesondere mehr Leitungszeit und eine bessere Besoldung („Abstandsgebot“). Auch ausreichendes kommunales Personal muss (im Rahmen der haushalts- und kommunalaufsichtsrechtlichen Möglichkeiten) zur Verfügung stehen.

Die Möglichkeit für Freistellungen für zusätzliche Aufgaben im Rahmen der Eigenverantwortlichen Schulen ist zu erhöhen. [Der Elternverein NRW trägt diesen Satz nicht mit.]

1.4.4 Die Verantwortung von Schule und Schulaufsicht neu ausbalancieren

Eigenverantwortliche Schulen müssen auf Augenhöhe mit der Schulaufsicht agieren können. Hier handelt es sich in aller Deutlichkeit um einen Paradigmenwechsel. Dabei wird die Rolle der Schulaufsicht gegenüber der Eigenverantwortlichen Schule klarer in Richtung Beratung/Unterstützung konturiert, diese muss jeweils zeitnah erfolgen und den örtlichen Bedürfnissen angepasst sein – davon unberührt bleibt, dass es weiter eine Eingriffsverantwortung gibt. Schulleitungen geben der Schulaufsicht ein strukturiertes Feedback zu deren Führungsaufgaben. [Abweichendes Votum: Der Elternverein NRW trägt „auf gleicher Augenhöhe“ nicht mit.]

Die Eigenverantwortliche Schule kann sich stärker als bislang auf die Backoffice-Funktion der Schulbehörden verlassen und erfährt von dort noch klarere Serviceleistungen. Mit den gestiegenen Anforderungen an die Eigenverantwortliche Schule müssen adäquate Serviceleistungen einhergehen; hierzu muss die Schulaufsicht in die Lage versetzt werden. Es muss zukünftig stärker als bisher sicher sein, dass die verschiedenen Ebenen bzw. Referate/Dezernate der Schulaufsicht einheitliche Ziele verfolgen. Die neu eingeführte Qualifizierung der Schulaufsicht soll intensiviert werden.

Lehrerstellenberechnung und andere Budgetposten des Landes sollten für die einzelne Schule transparenter werden und nach einem Sozialindex unterschiedlich gestaltet werden. Schulen benötigen verstärkt Personalautonomie, dazu gehört u.a. dass vor Ort die Möglichkeit besteht, Stellen- oder Stellenanteile bedarfsgerechter einzusetzen (dies gilt für alle in Schule tätigen Professionen). Multiprofessionelle Teams zeichnen die Schule der Zukunft aus.

1.4.5 Die Verantwortung von Schule und Schulträger neu ausbalancieren

Die kommunale Mittelzuweisung muss der Eigenverantwortlichen Schule transparenter dargestellt werden. Die einzelne Schule muss wirtschaftlich eigenständiger handeln können (möglichst keine Hilfskonstrukte z.B. über Eltern- oder Fördervereine).

Das der Schule zur Verfügung gestellte kommunale Budget muss von der Schule rechtmäßig und sachgerecht eingesetzt und flexibel und eigenverantwortlich verwaltet werden können (u.a. Bestellhoheit, gegenseitige Deckungsfähigkeit, Übertragbarkeit).

Die Eigenverantwortliche Schule ist enger in die Kommunikation im Rahmen der Schulentwicklungsplanung einzubinden.

Die gemeinsame Finanzierungsaufgabe für Schulen von Land und Kommune muss bei klaren Verantwortungszuweisungen langfristig neu gestaltet werden.

2. Regionale Bildungsnetzwerke

2.1 Ausgangslage:

Eigenverantwortliche Schulen richten ihre Arbeit vorrangig auf die Schülerinnen und Schüler vor Ort aus. Zu ihrer Unterstützung hat sich die Kooperation von Land, Kommunen und Zivilgesellschaft bewährt: In dem Modellprojekt „Selbständige Schule“ waren in den beteiligten Regionen bereits Vorläufer von Bildungsnetzwerken entstanden. Darin arbeiteten und arbeiten zahlreiche verschiedene Akteure auf lokaler, regionaler und Landesebene eng zusammen: z.B. Kinder- und Jugendhilfe, die regionalen Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA), die Organisationen der Wirtschaft und Betriebe, Musikschulen, Schulämter, Volkshochschulen, Weiterbildungseinrichtungen, Kirchen, Bezirksregierungen, Schulleitungen, Polizei und Sportvereine, Bildungspartner NRW. So verstandene „lernende Regionen“ tragen in umfassender Weise dazu bei, Schülerinnen und Schülern, ungeachtet ihrer wirtschaftlichen Lage, Herkunft und ihres Geschlechtes, Bildungserfolge in einem ganzheitlichen Sinn zu ermöglichen. Davon profitieren dann im Weiteren im Rahmen des lebensbegleitenden Lernens erst junge Erwachsene, dann Erwachsene.

Durch die Zusammenführung der lokalen und regionalen Bildungs-, Erziehungs- und Beratungssysteme zu einem kooperativen Gesamtsystem soll eine Optimierung der Förderung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen gelingen. Ziel von Netzwerkvereinbarungen ist es, zur Entwicklung des schulischen und des lebensbegleitenden Lernens alle kommunalen und gesellschaftlichen Kräfte vor Ort bei ihrer Aufgabe, Kinder, Jugendliche und Erwachsenen bestmöglich zu fördern, zu bündeln. Schulen sind keine Inseln, sie sind lebendiger Teil ihres Umfeldes. Dies gilt es in Form von lokalen und regionalen Bündnissen von Bildung zu nutzen. Hier können Schulen, Schulträger, Schulaufsicht und zivilgesellschaftliche Kräfte – von der Wirtschaft über die Sozialpartner bis hin zu den Kirchen, Vereinen, Wohlfahrtsverbänden, Weiterbildungseinrichtungen – zum Wohle der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen zusammen arbeiten. Mehr Bildung in die Gesellschaft, mehr Gesellschaft in die Schule, auf diesen Nenner kann man die landesweit tätigen Bildungsnetzwerke bringen.

Wesentliche Handlungsfelder sind dabei zurzeit: Übergang Schule-Beruf/Studium, Übergang KiTa-Grundschule, Sprachförderung, Ganztage, Kooperation mit den Weiterbildungseinrichtungen („Weiterbildung geht zur Schule“) etc. Diese Liste ist nicht abschließend, sie ist dynamisch.

Kooperation braucht verbindliche Absprachen. Zu diesem Zweck gibt es zwischen Land und Kommunen eine Rahmenvereinbarung, in der Handlungsfelder genannt werden, die den Bedarf der Regionen berücksichtigen. In der Vereinbarung werden auch die Steuerungsgremien des Bildungsnetzwerkes in der Region im Grundsatz festgeschrieben. Die Arbeit dieser Gremien versteht sich als eine Service- und Un-

terstützungsleistung für Eigenverantwortliche Schulen wie für die weiteren Bildungsakteure vor Ort, die notwendige Weichen für eine regionale Bildungssteuerung stellen soll.

Sukzessive sollen alle Bildungsbereiche vor Ort im Sinne des lebensbegleitenden Lernens einbezogen werden. Eine gemeinsame Bildungsberichterstattung im Sinn einer steuerungsrelevanten Rechenschaftslegung kann Grundlage für die Vergabe von Ressourcen und Arbeitsschwerpunkten durch die regionalen Bildungsträger sein. So kann eine sinnvolle, schnelle und unbürokratische Problemlösung vor Ort sichergestellt werden.

Am 23. Juni 2008 sind die ersten Kooperationsverträge mit den 19 Kreisen bzw. kreisfreien Städten geschlossen worden, die bereits im Rahmen des Modellprojektes „Selbständige Schule“ eine konstruktive staatlich-kommunale Zusammenarbeit erprobt haben. Die positiven Erfahrungen aus dem Projekt werden auf diese Weise weiter wirksam sein und in die Fläche getragen. Entsprechend ist es beabsichtigt, zukünftig 53 Bildungsnetzwerke in Nordrhein-Westfalen zu haben. Von den 53 Kreisen und kreisfreien Städten haben 47 einen Kooperationsvertrag mit dem Land NRW geschlossen und damit formal Regionale Bildungsnetzwerke eingerichtet (Stand: März 2011). Darüber hinaus arbeiten acht Kommunen bzw. Kreise im Bildungsprogramm „Lernen vor Ort“ mit.

Bildungsnetzwerke haben neben der notwendigen örtlichen Ausrichtung auch gemeinsame Ziele:

- Das „General“ziel aller Bildungsakteure sind **gelingende Bildungsbiographien** im Rahmen lebensbegleitenden Lernens.
- Bildungsnetzwerke fördern ein ganzheitliches Verständnis von Bildung und Erziehung.
- Bildungsnetzwerke produzieren erwünschte **Synergieeffekte**.
- Bildungsnetzwerke verbinden Bildungs- und Unterstützungsangebote, machen außerschulische Unterstützungsangebote und Bildungspartnerschaften zugänglich oder initiieren sie.
- Bildungsnetzwerke stärken Schulen vor Ort und werden damit zum Standortfaktor.

Dazu gehören als Gelingensbedingungen zumindest:

- gemeinsame Ziele (Leitbild) und gemeinsamer Wille
- Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen
- gegenseitiges Vertrauen
- gemeinsame Kommunikation auf Augenhöhe/regelmäßige Kontaktpflege
- Bereitschaft zum Perspektivwechsel

- win-win-Situationen schaffen
- Geduld sichert nachhaltige Entwicklungsprozesse
- gute Kooperation mit den Kompetenzteams und der Lehrerfortbildung in den Bezirksregierungen
- Austausch der Bildungsnetzwerke untereinander
- hohes Engagement der Schulen, der Schulaufsicht und der Kommunen (ganzheitlicher Ansatz) fördert die Nachhaltigkeit

2.2 Ziele:

Es ist sicher wünschenswert, dass tatsächlich alle 53 Landkreise/kreisfreien Städte als Partner gewonnen werden. Keine Region sollte sich ausschließen. Darüber hinaus sind ergänzend in bestehenden Netzwerken auch Organisationsformen unterhalb der Kreisebene (jedoch ohne zusätzliche Ressourcenzuweisung) vorstellbar. [Der Städte- und Gemeindebundes NRW plädiert dafür, dass darüber hinaus auch Organisationsformen unterhalb der Kreisebene vorstellbar sind.]

Für alle Regionalen Bildungsnetzwerke muss gleichermaßen gelten, dass sie sich an tatsächlichen regionalen Bedürfnissen orientieren. Dabei sollten sich die Entwicklungsstände in Regionen ohne Vorerfahrungen den Entwicklungsständen in Kommunen mit Erfahrungen im Modellprojekt „Selbstständige Schule“ auf Sicht angleichen.

Die Ziele und Aufgaben, aber auch der konkrete Nutzen der Netzwerke müssen vor Ort und überregional noch deutlich sichtbarer werden, als es bislang gelungen ist. In diesem Rahmen muss die Kommunikation aller an den Netzwerken Beteiligten auf Augenhöhe erfolgen. Insbesondere für Schulen muss die Servicefunktion der Netzwerke sichtbar werden. Dabei benötigen sehr kleine Systeme ein Mehr an Unterstützung als größere.

Die einzelnen Netzwerke sollen auf Dauer nicht isoliert nebeneinander stehen. Ein landesweiter Austausch zwischen den Einzelnetzwerken muss gewährleistet sein. Dabei geht es nicht um staatliche Lenkung oder gar Gleichschrittigkeit, sondern vielmehr um selbst gestaltete Beziehungen unter Nutzung verschiedener Serviceleistungen – u.a. auch von staatlicher Seite.

Es sollte einen deutlichen funktionalen Zusammenhang zwischen Eigenverantwortlicher Schule und Bildungsregion geben. Hier bietet sich u.a. die gemeinsame Nutzung vorhandener Daten (bei deutlicher Wahrung der datenschutzrechtlichen Vorschriften) sowie die gemeinsame Einbeziehung von Beratungs- und Unterstützungssystemen an.

Für eine nachhaltige Weiterentwicklung in der Region sind eventuell noch nicht bekannte Partner zu identifizieren. Dazu gehört auch, noch nicht ausreichend beteiligte Partner sowie vorhandene Bildungspartnerschaften systematisch einzubeziehen.

Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Partnern soll und muss verstärkt werden. In diesem Zusammenhang muss allen Beteiligten deutlich sein: Bildung ist mehr als Schule. Die beteiligten Akteure müssen sich hinsichtlich des Bildungsverständnisses füreinander öffnen und ein gemeinsames Leitbild entwickeln. Ein Prinzip könnte dabei z.B. sein: Schule soll zur „Weiterbildung“ gehen, „Weiterbildung“ soll in die Schule gehen.

Bei allen nötigen Vor-Ort-Aufgaben soll das Leistungsvermögen der Bildungsbüros jeweils realistisch eingeschätzt werden und für alle Beteiligten transparent sein, um Optimierungspotentiale identifizieren und umsetzen zu können.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bildungsbüros benötigen für ihre komplexe - oft neue Aufgabe - fachliche (Netzwerk)Kompetenzen und persönlich im Rahmen ihrer Tätigkeit in den Netzwerken eine berufliche Entwicklungsmöglichkeit. Weiter benötigen Netzwerkerinnen und Netzwerker in den Bildungsbüros Serviceleistungen von außen zu ihrer Unterstützung. Bildungsbüros müssen zur Erfüllung der gewünschten Aufgaben über ausreichende personelle Ressourcen und die nötigen Sachmittel verfügen.

Andere Bildungsnetzwerker (u.a. auch aus dem Kreis der Schulleiterinnen und Schulleiter in den Steuergruppen) benötigen zeitliche Ressourcen zur Erfüllung der zusätzlichen Aufgabe Bildungsnetzwerkarbeit. [Nach Meinung von Elternverein NRW ist eine zusätzliche Entlastung von Schulleitungen entbehrlich].

2.3 Herausforderungen:

Regionale Bildungsnetzwerke vertraglich zu vereinbaren und diese auch tatsächlich mit Leben zu füllen, kann nicht auf von „oben“ erdachten Konzepten basieren. Alle Bildungsakteure vor Ort bzw. in der Region benötigen Zeit, das Recht auf Irrtum und Unterstützung. [Der Elternverein NRW und der Elternrat Hauptschule NRW tragen „ein Recht auf Irrtum“ nicht mit.]

Während der bisherigen Arbeit konnten die Herausforderungen an die Zukunft benannt werden, die vorrangig der Bearbeitung bedürfen.

- Die bisherigen in der Praxis tatsächlich gemachten Erfahrungen sind – auch zentral - zu sammeln!
- Die fördernden Faktoren/hemmenden Faktoren sind transparent darzustellen!
- Die noch fehlenden Partner sind zu identifizieren! Strategien zu ihrer Einbeziehung sind zu entwickeln!

- Die Kooperation ist weiter zu verbessern – vor allem über Schule hinaus (z. B. Einbeziehung Eltern/Erziehungsberechtigte, Jugendhilfe, Weiterbildungseinrichtungen, Betriebe, Organisationen der Wirtschaft, RAA, Bildungspartner NRW)!
- Das lebensbegleitende Lernen muss als handlungsleitende Idee verinnerlicht werden!

2.4 Empfehlungen:

2.4.1 Partnerschaften ausbauen

Bereits mit dem formalen Start der Regionalen Bildungsnetzwerke gab es breit gefächerte Partnerschaften zwischen den unterschiedlichen an Bildung und Bildungsvermittlung beteiligten Menschen, Organisationen und Gruppierungen. Diese Partnerschaften müssen - sowohl in der Breite wie auch in der Tiefe - ausgebaut werden.

Insbesondere die nach dem Weiterbildungsgesetz geförderten Einrichtungen der Weiterbildung und ihre Träger sind intensiver in die gesamte Netzwerkarbeit einzubeziehen, die Zusammenarbeit muss systematisch gestaltet sein. Angebote der Weiterbildung sind den Schulen zur Verfügung zu stellen. Erfahrungen aus ESF-Projekten (wie z.B. „Weiterbildung geht zur Schule“) können wie auch Erfahrungen aus der Zusammenarbeit beim Nachholen von Schulabschlüssen und in der Weiterbildungsberatung in der Netzwerkarbeit genutzt werden. Maßnahmenträger und auch die ARGE sind in die Arbeit der Netzwerke mit einzubinden.

Weiter ist die Kinder- und Jugendhilfe stärker in die gesamte Netzwerkarbeit einzubeziehen, die Zusammenarbeit muss systematisch gestaltet sein. Die Kooperation der betroffenen Landesministerien muss verstärkt werden.

Zudem sollten die Kooperationen zwischen den Regionen (Kreise, kreisfreie Städte) verstärkt werden bzw. sich verstärken.

2.4.2 Inhalte und Strukturen klären

Alle in der Bildungslandschaft Beteiligten tragen dafür Verantwortung, dass jede Kommunikation auf Augenhöhe stattfindet.

Innerhalb der Bildungsnetzwerke sind die Bedarfe und Bedürfnisse der Einzelschulen und der jeweiligen anderen Akteure klarer zu erfassen und diese müssen dann allen Beteiligten bekannt sein. Die Bedürfnisse der Regionen sollten insbesondere mit Unterstützung der Landesseite festgestellt, gebündelt und zur weiteren Bearbei-

tung aufbereitet werden. Dabei sind vor allem good-practice Beispiele im Internet zu veröffentlichen.

Es ist notwendig, „von der Norm abweichende“ Einzelprojekte zuzulassen. Darüber hinaus sollten in bestehenden Netzwerken auch zusätzliche Organisationsformen unterhalb der Kreisebene, ohne das dafür zusätzliche Ressourcen zugeteilt werden, nicht grundsätzlich ausgeschlossen sein. [Der Städte- und Gemeindebundes NRW plädiert dafür, dass darüber hinaus auch Organisationsformen unterhalb der Kreisebene nicht grundsätzlich ausgeschlossen sein sollten.]

Die Schulaufsicht (insbesondere die Fachaufsicht, aber auch die Personalbewirtschaftung) muss sich nahe genug am Ort des Geschehens befinden, um Steuerungsprozesse gewinnbringend für alle Beteiligten mitgestalten zu können. [Der Elternverein NRW trägt die Empfehlungen zu Veränderungen bei der Schulaufsicht nicht mit.]

2.4.3 Arbeitsfähigkeit sichern

Netzwerkarbeit ist ein neuer Arbeitsschwerpunkt für die meisten der vor Ort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu ihrer eigenen Vergewisserung wie auch wegen der Außenakzeptanz sind die unterschiedlichen Strukturen, Arbeitsschwerpunkte, Aufgaben und Akteure der verschiedenen Bildungsnetzwerke deutlicher darzustellen.

Die Menge der momentanen wie künftigen Aufgaben begründet die Forderung, die eine Personalstelle des Landes pro Netzwerk aufzustocken. Dies könnte auf Stellenbasis oder durch Sachmittel erfolgen. Aber auch den Netzwerkarbeiterinnen und -arbeitern aus anderen beruflichen Zusammenhängen (insbesondere Schulleiterinnen/ Schulleiter) ist Entlastung im Hauptamt für die (zusätzliche) Netzwerkarbeit zu geben.

Neue Aufgaben erfordern neue Kenntnisse und Kompetenzen. Dazu sind insbesondere spezielle, auch zentrale Netzwerkfortbildungen anzubieten. Insgesamt ist die Fortbildung in der Region für die Region zu stärken und auszubauen, um somit stärker die örtlichen Gegebenheiten und Bedarfe berücksichtigen zu können. Daneben gibt es weiter eine „Landesfortbildung“ (u.a im Rahmen von Fachlichkeit, landespolitischen Prioritäten bzw. weil eine Regionalisierung vom Mengengerüst her nicht möglich ist).

Für die Weiterentwicklung der Qualität in der Netzwerkarbeit benötigt man Kenntnisse über die Netzwerke. Deshalb sollte die Arbeit der Bildungsbüros mittels zeitnaher Bestandsaufnahme betrachtet werden. Weiter sollten später die Zusammenhänge zwischen der Arbeit der Eigenverantwortlichen Schule, weiterer Bildungspartner und den Regionalen Bildungsbüros, den Steuergruppen und den Bildungskonferenzen evaluiert werden. Dazu gehört auch die Untersuchung der Effektivität der Strukturen der Regionalen Bildungsnetzwerke.