

Arbeitsgruppe „Eigenverantwortliche Schule in Regionalen Bildungsnetzwerken“ Vorschlag zu Empfehlungen der Bildungskonferenz

Entwurf 08.03.2011

2. Fassung (Lesefassung)

Vorgeklärt: 13. Januar 2011, dann schriftliches Rückmeldeverfahren

Beteiligt: siehe Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der AG 4

Ziel der Arbeitsgruppe: Erarbeitung von Empfehlungen für das Plenum der Bildungskonferenz

In diesem 2. Entwurf sind schriftliche Änderungsvorschläge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der AG 4 der Bildungskonferenz aus einem vereinbarten Rückmeldeverfahren eingeflossen. Entwurf 1 wurde im Anschluss an die 2. Sitzung der AG 4 aus dem Protokoll der Sitzung entwickelt und den Anwesenden schriftlich zeitnah vorgelegt.

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. 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 Qualitätsstandards 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 Ar-

41 beiten verlangt ein Umdenken. Erst wenn Eigenverantwortung tatsächlich als Chan-
42 ce, als sinnvoll und voranbringend erfahren wird, ist dieses Prinzip in der Praxis an-
43 gekommen.

44 Die operative Umsetzung erfolgt zurzeit in folgenden Bereichen:

- 45 - **Qualitätsentwicklung** und Qualitätssicherung
- 46 - **Unterrichtsorganisation**, -gestaltung und -entwicklung
- 47 - **Fortbildung** (teilweise Dezentralisierung/Schulbudgets)
- 48 - Mitgestaltung/Mitwirkung in regionalen **Bildungsnetzwerken**
- 49 - **Leitungshandeln** stärken (ab 01.08.2012 sind alle Schulleiterinnen und
50 Schulleiter mit Dienstvorgesetzten-Aufgaben betraut)
- 51 - **Schulaufsicht** als in erster Linie beratende und unterstützende Instanz

52 *(Die beiden letzten Spiegelstriche werden vom Philologenverband nicht mit-*
53 *getragen.)*

54

55 **1.2 Ziele:**

56

57 Die Eigenverantwortliche Schule hat die Maxime „Guter Unterricht“ (dazu gehört
58 schwerpunktmäßig die individuelle Förderung) in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen
59 zu stellen. *(Der Philologenverband stellt abweichend fest, dass das Land die Ver-*
60 *antwortung für die Unterrichtsentwicklung trägt.)* Dafür erhält sie alle notwendigen
61 Unterstützungen von staatlicher Seite. Es ist in den Eigenverantwortlichen Schulen
62 für hohe Leitungskompetenz zu sorgen, damit Schul- und Unterrichtsentwicklung
63 (u.a. datengestützt durch die Ergebnisse von Evaluationen) durch ein zielgerichte-
64 tes Management gelingen kann.

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

71 Insbesondere sogenannte Brennpunktschulen benötigen eine besondere Ausstat-
72 tung (u.a. Stellen, Sachetat). Schulen muss Zeit für die Erfüllung ihrer (neuen) Auf-
73 gaben gegeben werden.

74 Die Rolle der Schulaufsicht gegenüber der Eigenverantwortlichen Schule ist klar zu
75 definieren. Kontroll- und Beratungsfunktion sind zu trennen. *(Der Philologenverband*
76 *trägt den letzten Satz nicht mit.)*

77 Die Budgetautonomie der Eigenverantwortlichen Schule muss im Rahmen der ge-
78 setzlichen Möglichkeiten erheblich ausgeweitet werden. Es sollte eine Neudefinition

79 der Verantwortlichkeit von Land und Schulträger einschließlich der Finanzverant-
80 wortung erfolgen bzw. mittelfristig ist das Verhältnis zwischen Land und Schulträ-
81 gern auf ihre jeweilige Verantwortung hin neu zu definieren.

82 Elternarbeit und Elternmitarbeit muss in den Schulen verstärkt werden. An den Ei-
83 genverantwortlichen Schulen ist die interkulturelle Kompetenz weiter zu stärken.
84 Auch muss die Umsetzung des integrationspolitischen Auftrages ein Schwerpunkt
85 sein.

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

90

91 **1.3 Herausforderungen:**

92

93 Eine Eigenverantwortlichkeit von Schulen entstehen zu lassen und zu fördern, kann
94 nicht auf linearen von oben verordneten Konzepten basieren. Schulen und andere
95 Bildungseinrichtungen benötigen Zeit, das Recht auf Irrtum und Unterstützung.

96 Während der bisherigen Arbeit konnten die Herausforderungen an die Zukunft be-
97 nannt werden, die vorrangig der Bearbeitung bedürfen.

- 98 - Die Eigenverantwortliche Schule hat einen deutlichen Beitrag zu Unter-
99 richtsentwicklung, individueller Förderung und Bildungsgerechtigkeit zu
100 leisten! Sie erfährt dabei eine breite Unterstützung.
- 101 - Die künftige Rolle von Schulleiterinnen, Schulleitern, dem Co-
102 Management (z.B. Raum für Leitungshandeln, Qualifizierungsbedarf) ist
103 klarer zu definieren und dann auch auszugestalten!
- 104 - Die Kompetenzen, Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der Schulauf-
105 sicht der Zukunft haben sich an den Veränderungen in Richtung der Ei-
106 genverantwortlichkeit der Einzelschule zu orientieren!
- 107 - Weitere pädagogische, organisatorische oder finanzielle Flexibilisie-
108 rungsmöglichkeiten der Einzelschule sind zu identifizieren!
- 109 - Die Schulen müssen zwingend auf ihre größere Eigenverantwortlichkeit
110 insbesondere durch Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet werden!
- 111 - Die Grenzen der Eigenverantwortlichkeit, die nicht überschritten werden
112 können/sollten (z.B. verbindliche übergeordnete Gesetze/Vorgaben/
113 Normen, Überlastung von Schulleiterinnen, Schulleitern, Lehrkräften) sind
114 ebenso zu identifizieren und zu benennen!

115

116

117 **1.4 Empfehlungen:**

118

119 Die Umsetzung der Empfehlungen steht unter Haushaltsvorbehalt des Landes und
120 der Kommunen. Sie erfordern teilweise die Änderung bzw. Ergänzung in von ge-
121 setzlichen und untergesetzlichen Normen. Sie richten sich daher an den Landesge-
122 setzgeber sowie alle weiteren im Bereich Bildung Verantwortung tragende Stellen,
123 namentlich Kommunen und freie Träger.

124

125 **1.4.1 Qualifizierung systematisch vorantreiben**

126

127 Qualität entwickelt sich insbesondere, wenn die für die Weiterentwicklung und Si-
128 cherung von Qualität zuständigen Menschen über hohe Kompetenzen verfügen.
129 Diese müssen zielgerichtet entwickelt bzw. ausgebaut werden.

130 Da guter Unterricht im Zentrum guter Schule stehen muss, setzt hier die Weiterent-
131 wicklung der betroffenen Personengruppen vorrangig an. Qualifizierungen im Be-
132 reich Unterrichtsentwicklung sollen deshalb deutlich intensiviert werden. Dazu ge-
133 hören neben der fachlichen Qualifizierung u.a. die Erhöhung der Diagnosefähigkeit,
134 der Umgang mit Heterogenität, Kenntnisse über handelndes Lernen, über Lernstra-
135 tegien, über Classroom Management – um nur einige wesentliche zu nennen. Auch
136 der interkulturellen Kompetenz von Lehrkräften ist im Rahmen von Qualifizierungen
137 mehr Beachtung zu schenken.

138 Die besondere Rolle der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie ihrer Leitungsteams
139 in größeren Systemen in der Qualitätsentwicklung der eigenverantwortlichen Schule
140 muss sich auch im Rahmen ihrer Personalentwicklung abbilden. Die Qualifizierung
141 von Schulleiterinnen und Schulleitern ist zu verstärken (Leadership- und Manage-
142 mentfähigkeiten sind nicht nur bei neuen Schulleiterinnen und Schulleiter vonnö-
143 ten). Schwerpunkte sind hier neben anderen insbesondere Projektmanagement
144 („Wie initiiere und unterstütze ich die Unterrichtsentwicklung hier vor Ort?“), Quali-
145 tätsmanagementprozesse und Budgetverantwortung.

146 Auch das Co-Management der Schule ist bedarfsgerecht zu qualifizieren, ebenso
147 bedarfsgerecht sind die Steuergruppen insbesondere im Schulmanagement, in Or-
148 ganisations- und Unterrichtsentwicklung zu schulen. Eigenverantwortliche Schulen
149 benötigen eine stärker an Bedarfen und vor allem ihren Bedürfnissen orientierte
150 Fortbildung. Ebenso müssen alle Lehrerräte die Gelegenheit zur Fortbildung be-
151 kommen.

152 Insgesamt ist eine Fortbildungsoffensive „Eigenverantwortlichkeit“ zu starten und
153 durchzuführen. Die Fortbildungsoffensive sollte die außerschulischen Partner, ins-
154 besondere die Träger der Jugendhilfe, mit einbeziehen. Im Rahmen einer solchen
155 Offensive ist dafür Sorge zu tragen, dass alle Schulen des Landes inhaltlich auf den

156 gleichen Stand gebracht werden, wie die Schulen aus dem Modellprojekt „Selbst-
157 ständige Schule“.

158

159 **1.4.2 Schule stärker im Sozialraum verankern**

160

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

167 Alle vorhandenen Kompetenzen sind zu nutzen. Elternarbeit in der Schule verbun-
168 den mit passenden Bildungsangeboten für Eltern soll intensiviert und systematisch
169 strukturiert werden. Die interkulturelle Kompetenz des Umfeldes ist dabei mit zu
170 berücksichtigen und einzubinden.

171 Auch Lehrkräfte sollten vermehrt über interkulturelle Kompetenz verfügen.

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

175

176 **1.4.3 Schulleiterinnen und Schulleiter stärken**

177

178 Jede Schule benötigt eine Leiterin/einen Leiter – Vakanzen sind nicht akzeptabel.
179 Freie Stellen von Schulleiterinnen und Schulleitern sind jeweils umgehend zu be-
180 setzen. Diese Stellen sind attraktiver zu gestalten, um potentiell geeignete Lehrkräf-
181 te gewinnen zu können, dazu gehören insbesondere mehr Leitungszeit und eine
182 bessere Besoldung („Abstandsgebot“). Auch ausreichendes kommunales Personal
183 muss (im Rahmen der haushalts- und kommunalaufsichtsrechtlichen Möglichkeiten)
184 zur Verfügung stehen.

185 Die Möglichkeit zur Freistellungen für zusätzliche Aufgaben im Rahmen der Eigen-
186 verantwortlichen Schulen ist zu erhöhen. *(Der Elternverein NRW schlägt die Strei-
187 chung dieses Satzes vor.)*

188

189 **1.4.4 Die Verantwortung von Schule und Schulaufsicht neu ausbalancieren**

190

191 Eigenverantwortliche Schulen müssen auf Augenhöhe mit der Schulaufsicht agieren
192 können. *(Der Elternverein NRW hält „auf gleicher Augenhöhe“ für falsch.)* Hier han-
193 delt es sich in aller Deutlichkeit um einen Paradigmenwechsel. Dabei wird die Rolle

194 der Schulaufsicht gegenüber der Eigenverantwortlichen Schule klarer in Richtung
195 Beratung/Unterstützung konturiert, diese muss jeweils zeitnah erfolgen und den
196 örtlichen Bedürfnissen angepasst sein – davon unberührt bleibt, dass es weiter eine
197 Eingriffsverantwortung gibt. Schulleitungen geben der Schulaufsicht ein strukturier-
198 tes Feedback zu deren Führungsaufgaben.

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

207 Lehrerstellenberechnung und andere Budgetposten des Landes sollten für die ein-
208 zeln Schule transparenter werden und nach einem Sozialindex unterschiedlich
209 gestaltet werden. Schulen benötigen verstärkt Personalautonomie.

210

211 **1.4.5 Die Verantwortung von Schule und Schulträger neu ausbalancieren**

212

213 Die kommunale Mittelzuweisung muss der Eigenverantwortlichen Schule transpa-
214 renter dargestellt werden. Die einzelne Schule muss wirtschaftlich eigenständiger
215 handeln können (möglichst keine Hilfskonstrukte z.B. über Eltern- oder Förderverei-
216 ne).

217 Das der Schule zur Verfügung gestellte kommunale Budget muss von der Schule
218 rechtmäßig und sachgerecht eingesetzt und flexibel und eigenverantwortlich verwal-
219 tet werden können (u.a. Bestellhoheit, gegenseitige Deckungsfähigkeit, Übertrag-
220 barkeit).

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

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

225

226 **2. Regionale Bildungsnetzwerke**

227

228 **2.1 Ausgangslage:**

229

230 Eigenverantwortliche Schulen richten ihre Arbeit vorrangig auf die Schülerinnen und
231 Schüler vor Ort aus. Zu ihrer Unterstützung hat sich die Kooperation von Land,
232 Kommunen und Zivilgesellschaft bewährt: In dem Modellprojekt „Selbständige
233 Schule“ waren in den beteiligten Regionen bereits Vorläufer von Bildungsnetzwer-
234 ken entstanden. Darin arbeiteten und arbeiten zahlreiche verschiedene Akteure auf
235 lokaler, regionaler und Landesebene eng zusammen: z.B. Kinder- und Jugendhilfe,
236 die Organisationen der Wirtschaft und Betriebe, Musikschulen, Schulämter, Volks-
237 hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen, Kirchen, Bezirksregierungen, Schullei-
238 tungen, Polizei und Sportvereine. So verstandene „lernende Regionen“ tragen in
239 umfassender Weise dazu bei, Schülerinnen und Schülern, ungeachtet ihrer wirt-
240 schaftlichen Lage, Herkunft und ihres Geschlechtes, Bildungserfolge in einem
241 ganzheitlichen Sinn zu ermöglichen. Davon profitieren dann im Weiteren im Rah-
242 men des lebensbegleitenden Lernens erst junge Erwachsene, dann Erwachsene.

243 Durch die Zusammenführung der lokalen und regionalen Bildungs-, Erziehungs-
244 und Beratungssysteme zu einem kooperativen Gesamtsystem soll eine Optimierung
245 der Förderung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen gelingen. Ziel von
246 Netzwerkvereinbarungen ist es, zur Entwicklung des schulischen und des lebens-
247 begleitenden Lernens alle kommunalen und gesellschaftlichen Kräfte vor Ort bei
248 ihrer Aufgabe, Kinder, Jugendliche und Erwachsene bestmöglich zu fördern, zu
249 bündeln. Schulen sind keine Inseln, sie sind lebendiger Teil ihres Umfeldes. Dies
250 gilt es in Form von lokalen und regionalen Bündnissen von Bildung zu nutzen. Hier
251 können Schulen, Schulträger, Schulaufsicht und zivilgesellschaftliche Kräfte von der
252 Wirtschaft über die Sozialpartner bis hin zu den Kirchen, Vereinen, Wohlfahrtsver-
253 bänden, Weiterbildungseinrichtungen – zum Wohle der Kinder, Jugendlichen und
254 Erwachsenen zusammen arbeiten. Mehr Bildung in die Gesellschaft, mehr Gesell-
255 schaft in die Schule, auf diesen Nenner kann man die landesweit tätigen Bildungs-
256 netzwerke bringen.

257 Wesentliche Handlungsfelder sind dabei zurzeit: Übergang Schule-Beruf/Studium,
258 Übergang KiTa-Grundschule, Sprachförderung, Ganzttag, Kooperation mit den Wei-
259 terbildungseinrichtungen („Weiterbildung geht zur Schule“) etc. Diese Liste ist nicht
260 abschließend, sie ist dynamisch.

261 Kooperation braucht verbindliche Absprachen. Zu diesem Zweck gibt es zwischen
262 Land und Kommunen eine Rahmenvereinbarung, in der Handlungsfelder genannt
263 werden, die den Bedarf der Regionen berücksichtigen. In der Vereinbarung werden
264 auch die Steuerungsgremien des Bildungsnetzwerkes in der Region im Grundsatz
265 festgeschrieben. Die Arbeit dieser Gremien versteht sich als eine Service- und Un-
266 terstützungsleistung für Eigenverantwortliche Schulen wie für die weiteren Bil-

267 dungsakteure vor Ort, die notwendige Weichen für eine regionale Bildungssteue-
268 rung stellen soll.

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

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

285 Bildungsnetzwerke haben neben der notwendigen örtlichen Ausrichtung auch ge-
286 meinsame Ziele:

- 287 - Das „General“ziel aller Bildungsakteure sind **gelingende Bildungsbio-**
288 **graphien** im Rahmen lebensbegleitenden Lernens.
- 289 - Bildungsnetzwerke fördern ein ganzheitliches Verständnis von Bildung
290 und Erziehung.
- 291 - Bildungsnetzwerke produzieren erwünschte **Synergieeffekte**.
- 292 - Bildungsnetzwerke verbinden Bildungs- und Unterstützungsangebote,
293 machen außerschulische Unterstützungsangebote und Bildungspartner-
294 schaften zugänglich oder initiieren sie.
- 295 - Bildungsnetzwerke stärken Schulen vor Ort und werden damit zum
296 Standortfaktor.

297

298 Dazu gehören als Gelingensbedingungen zumindest:

- 299 - gemeinsame Ziele (Leitbild) und gemeinsamer Wille
- 300 - Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen
- 301 - gegenseitiges Vertrauen
- 302 - gemeinsame Kommunikation auf Augenhöhe/regelmäßige Kontaktpflege
- 303 - Bereitschaft zum Perspektivwechsel
- 304 - win-win-Situationen schaffen

- 305 - Geduld sichert nachhaltige Entwicklungsprozesse
306 - gute Kooperation mit den Kompetenzteams und der Lehrerfortbildung in
307 den Bezirksregierungen
308 - hohes Engagement der Schulen, der Schulaufsicht und der Kommune
309 (ganzheitlicher Ansatz) fördert die Nachhaltigkeit

310

311 **2.2 Ziele:**

312

313 Es ist sicher wünschenswert, dass tatsächlich alle 53 Landkreise/kreisfreien Städte
314 als Partner gewonnen werden. Keine Region sollte sich ausschließen. Dabei sind
315 auch Organisationsformen unterhalb der Kreisebene (jedoch ohne zusätzliche Res-
316 sourcenzuweisung) vorstellbar. *(Abweichend möchte der Landkreistag NRW den*
317 *vorausgehenden Satz ersatzlos gestrichen haben.)*

318 Für alle Regionalen Bildungsnetzwerke muss gleichermaßen gelten, dass sie sich
319 an tatsächlichen regionalen Bedürfnissen orientieren. Dabei sollten sich die Ent-
320 wicklungsstände in Regionen ohne Vorerfahrungen den Entwicklungsständen in
321 Kommunen mit Erfahrungen im Modellprojekt „Selbstständige“ Schule auf Sicht an-
322 gleichen.

323 Die Ziele und Aufgaben, aber auch der konkrete Nutzen der Netzwerke müssen vor
324 Ort und überregional noch deutlich sichtbarer werden als es bislang gelungen ist. In
325 diesem Rahmen muss die Kommunikation aller an den Netzwerken Beteiligten auf
326 Augenhöhe erfolgen. Insbesondere für Schulen muss die Servicefunktion der Netz-
327 werke sichtbar werden.

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

333 Es sollte einen deutlichen funktionalen Zusammenhang zwischen Eigenver-
334 antwortlicher Schule und Bildungsregion geben. Hier bietet sich u.a. die gemein-
335 same Nutzung vorhandener Daten (bei deutlicher Wahrung der datenschutzrechtli-
336 chen Vorschriften) sowie die gemeinsame Einbeziehung von Beratungs- und Unter-
337 stützungssystemen an.

338 Für eine nachhaltige Weiterentwicklung in der Region sind eventuell noch nicht be-
339 kannte Partner zu identifizieren. Dazu gehört auch, noch nicht ausreichend beteilig-
340 te Partner sowie vorhandene Bildungspartnerschaften systematisch einzubeziehen.

341 Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen
342 Partnern soll und muss verstärkt werden. In diesem Zusammenhang muss allen
343 Beteiligten deutlich sein: Bildung ist mehr als Schule. Die beteiligten Akteure müs-
344 sen sich hinsichtlich des Bildungsverständnisses füreinander öffnen und ein ge-

345 meinsames Leitbild entwickeln. Ein Prinzip könnte dabei z.B. sein: Schule soll zur
346 „Weiterbildung“ gehen, „Weiterbildung“ soll in die Schule gehen.

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

350 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bildungsbüros benötigen für ihre kom-
351 plexe - oft neue Aufgabe - fachliche (Netzwerk)Kompetenzen und persönlich im
352 Rahmen ihrer Tätigkeit in den Netzwerken eine berufliche Entwicklungsmöglichkeit.
353 Weiter benötigen Netzwerkerinnen und Netzwerker in den Bildungsbüros Service-
354 leistungen von außen zu ihrer Unterstützung. Bildungsbüros müssen zur Erfüllung
355 der gewünschten Aufgaben über ausreichende personelle Ressourcen und die nö-
356 tigen Sachmittel verfügen.

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

361

362 **2.3 Herausforderungen:**

363

364 Regionale Bildungsnetzwerke vertraglich zu vereinbaren und diese auch tatsächlich
365 mit Leben zu füllen, kann nicht auf von „oben“ erdachten Konzepten basieren. Alle
366 Bildungsakteure vor Ort bzw. in der Region benötigen Zeit, das Recht auf Irrtum
367 und Unterstützung.

368 Während der bisherigen Arbeit konnten die Herausforderungen an die Zukunft be-
369 nannt werden, die vorrangig der Bearbeitung bedürfen.

370 - Die bisherigen in der Praxis tatsächlich gemachten Erfahrungen sind –
371 auch zentral - zu sammeln!

372 - Die fördernden Faktoren/hemmenden Faktoren sind transparent darzu-
373 stellen!

374 - Die noch fehlenden Partner sind zu identifizieren! Strategien zu ihrer Ein-
375 beziehung sind zu entwickeln!

376 - Die Kooperation ist weiter zu verbessern – vor allem über Schule hinaus
377 (z. B. Einbeziehung Eltern/Erziehungsberechtigte, Jugendhilfe, Weiterbil-
378 dungseinrichtungen, Betriebe, Organisationen der Wirtschaft)!

379 - Das lebensbegleitende Lernen muss als handlungsleitende Idee verinner-
380 licht werden!

381

382

383 **2.4 Empfehlungen:**

384

385 **2.4.1 Partnerschaften ausbauen**

386

387 Bereits mit dem formalen Start der Regionalen Bildungsnetzwerke gab es breit ge-
388 fächerte Partnerschaften zwischen den unterschiedlichen an Bildung und Bildungs-
389 vermittlung beteiligten Menschen, Organisationen und Gruppierungen. Diese Part-
390 nerschaften müssen - sowohl in der Breite wie auch in der Tiefe - ausgebaut wer-
391 den.

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

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

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

405

406 **2.4.2 Inhalte und Strukturen klären**

407

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

410 Innerhalb der Bildungsnetzwerke sind die Bedarfe und Bedürfnisse der Einzelschu-
411 len und der jeweiligen anderen Akteure klarer zu erfassen und diese müssen dann
412 allen Beteiligten bekannt sein. Die Bedürfnisse der Regionen sollten insbesondere
413 mit Unterstützung der Landesseite festgestellt, gebündelt und zur weiteren Bearbei-
414 tung aufbereitet werden. Dabei sind vor allem good-practice Beispiele im Internet zu
415 veröffentlichen.

416 Es ist notwendig, „von der Norm abweichende“ Einzelprojekte zuzulassen. Auch
417 Organisationsformen unterhalb der Kreisebene sollten, ohne das dafür zusätzliche
418 Ressourcen zugeteilt werden, nicht grundsätzlich (*Der Landkreistag schlägt vor,*
419 *den letzten Satz zu streichen.*)ausgeschlossen sein.

420 Die Schulaufsicht (insbesondere die Fachaufsicht, aber auch die Personalbewirt-
421 schaftung) muss sich nahe genug am Ort des Geschehens befinden, um Steue-
422 rungsprozesse gewinnbringend für alle Beteiligten mit gestalten zu können.

423

424 **2.4.3 Arbeitsfähigkeit sichern**

425

426 Netzwerkarbeit ist ein neuer Arbeitsschwerpunkt für die meisten der vor Ort tätigen
427 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu ihrer eigenen Vergewisserung wie auch wegen
428 der Außenakzeptanz sind die unterschiedlichen Strukturen, Arbeitsschwerpunkte,
429 Aufgaben und Akteure der verschiedenen Bildungsnetzwerke deutlicher darzustel-
430 len.

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

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

443 Für die Weiterentwicklung der Qualität in der Netzwerkarbeit, benötigt man Kennt-
444 nisse über die Netzwerke. Deshalb sollte die Arbeit der Bildungsbüros per zeitnahe
445 Bestandsaufnahme betrachtet werden. Weiter sollten später die Zusammenhänge
446 zwischen der Arbeit der Eigenverantwortlichen Schule, weiterer Bildungspartner
447 und den Regionalen Bildungsbüros, den Steuergruppen und den Bildungskonferen-
448 zen evaluiert werden. Dazu gehört auch die Untersuchung der Effektivität der Struk-
449 turen der Regionalen Bildungsnetzwerke.

450

**Bildungskonferenz
Zusammen Schule machen für Nordrhein-Westfalen**

**Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
der
Arbeitsgruppe „Eigenverantwortliche Schule in Regionalen Bildungsnetzwerken“**

**Die Namen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die an der letzten AG-Sitzung teilgenommen
haben, sind markiert**

Jürgen	Baues	Philologen-Verband NRW
Prof. Dr. Hans-Ulrich	Baumgarten	wiss. Mitarbeiter Landtagsfraktion CDU
Wolfgang	Blaschke	LAG Gemeinsam Leben Gemeinsam Lernen NRW e.V.
Wolfgang	Brückner	Verband der Lehrerinnen und Lehrer an Berufskollegs
Prof. Dr. Angela	Faber	Städtetag NRW
Mechthild	Föcking	Lernen Fördern, Landesverband zur Förderung von Menschen und Lernbehinderungen NRW e. V.
Dr. Gisela	Friesecke	Elternverein NRW e.V.
Hildegard	Fuhrmann	Landesring der Abendgymnasien NRW
Wolfgang	Große Brömer MdL	SPD-Landtagsfraktion
Dieter	Heinrich	Progressiver Eltern- und Erziehverband NRW e.V.
Dr. Manfred	Karsch	Evangelische Landeskirche NRW
Ina	Klein	Schulleitungsvereinigung der Gesamtschulen NRW
Martin	Künstler	LAG Freie Wohlfahrtspflege (16.11.2010)
Eva	Lingen	Verband dt. Privatschulen

Maria	Loheide	LAG Freie Wohlfahrtspflege
Dr. Uwe	Maerz	Landeselternschaft der Gymnasien in Nordrhein-Westfalen e. V. - Geschäftsstelle -
Sabine	Mayer	IHK NRW
Dr. Matthias	Menzel	Städte- und Gemeindebund NRW
Dr. Dietmar	Müller	Arbeitsgemeinschaft Waldorfpädagogik
Heiner	Nienhuys	Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport
Michael	Otter	wiss. Mitarbeiter Landtagsfraktion Die Linke
Johannes	Papst	Landeselternschaft der Realschulen in NRW e.V.
Dr. Gudrun	Ramthun	Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW e.V.
Bernhard	Reisch	Ring der Kollegs
Doris	Sandbrink	Gesprächskreis der Organisationen der Weiterbildung in NRW
Stefan	Sandführ	Ring der Kollegs (16.11.2010)
Hans-Gerd	Scheidle	Verband Bildung und Erziehung Landesverband Nordrhein-Westfalen
Martin	Schulte	Bildungspolitischer Landesverband der DGHK (Deutsche Gesellschaft für das hochbegabte Kind; Reg. Vereine in NRW e.V.)
Michael	Schulte	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Landesverband Nordrhein-Westfalen
Kamuran	Sezer	Föderation Türkischer Elternvereine in Nordrhein-Westfalen e. V. (16.11.2010)
Elke	Vormfenne	Verband der Lehrerinnen und Lehrer an Wirtschaftsschulen in NRW e.V.

Harald	Willert	Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V.
Olaf	Windeln	Bischöfliches Generalvikariat Aachen
Dr. Kai	Zentara	Landkreistag Nordrhein-Westfalen

451

Entwurf AG 4
3/2011