

**Auswertung der Evaluationen
und Empfehlungen zur
Weiterentwicklung der
Regionalen Bildungsnetzwerke (RBN)
in NRW**

Prof. em. Dr. Hans Günter Rolff

Wissenschaftliche Expertise II
Oktober 2014

Inhaltsübersicht

Präambel.....	4
I. Einordnung der Regionalen Bildungsnetzwerke (RBN) in die internationale, nationale und landesspezifische Entwicklung.....	5
1. Internationale Erfahrungen aus wissenschaftlicher Sicht.....	5
2. Bezugsrahmen.....	8
2.1 Staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaften in NRW.....	9
2.2 Kooperationsvertrag zwischen dem Land NRW und Kommunen (RBN).....	10
3. Weitere Landesprogramme.....	14
3.1 Kompetenzteams (KT).....	14
3.2 Kommunale Integrationszentren (KI).....	15
3.3 Kein Abschluss ohne Anschluss (KAoA).....	16
3.4 Inklusion.....	17
3.5 Kein Kind zurücklassen (KEKIZ).....	18
3.6 Zukunft durch Innovation (zdi).....	19
3.7 Sport, Gesundheit und Bewegung	20
3.8 Ganztagschule-Ganztägige Bildung.....	21
3.9 Kulturelle Bildung.....	21
3.10 Bildungspartner NRW.....	23
4. Zivilgesellschaftliche Programme mit räumlichen Bezug.....	23
- Vielfalt fördern.....	24
- Quadratkilometer Bildung.....	25
- Schulen im Team.....	26
- RuhrFutur.....	27
5. Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW	28
6. Fazit: Multiple Bildungsnetze mit komplexen Schnittmengen	30
II. Erkenntnisinteresse und Funktion der Expertise für die Weiterentwicklung der RBN..	31
1. Erkenntnisleitende Fragestellungen.....	31
2. Evaluationskonzept	32
3. Auswertung der Daten.....	33
III. Hauptaussagen zum Status quo 2014.....	35
1. Handlungsfelder und Beispiele guter Praxis	35
2. Was ist gut gelungen, was ist weniger gelungen?.....	36
3. Gesamtbilanz anhand der Kurzberichte.....	44

4.	Baustellen und Probleme.....	53
IV.	Entwicklungen und Veränderungen im Vorjahresvergleich.....	54
V.	Empfehlungen zur Weiterentwicklung auf Basis der Evaluationen der Gründungsjahrgänge 2008 und 2009	55
1.	Empfehlungen aus Sicht der Lenkungsreise 2014	56
2.	Empfehlungen aus Sicht der Wissenschaft	65
VI.	Fazit.....	67
VII.	Literaturhinweise.....	68
	Anhang: Kurzfassung des Ergebnisberichts zu den Akteursbefragungen.....	69

Dr. Hans-Günter Rolff, emeritierter Professor im Institut für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund, Vorsitzender des Rats der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) und wissenschaftlicher Leiter des Fernstudiengangs Schulmanagement der Universität Kaiserslautern. Mitglied der Bildungskommission NRW 1992-1995 (rolff@ifs.tu-dortmund.de)

Präambel

Im Jahre 1995 veröffentlichte die Bildungskommission NRW das Konzept der „Regional gestalteten Bildungslandschaft“ (Bildungskommission NRW 1995, S. 288ff.). 1997 startete das damals zuständige Ministerium mit zwei Kommunen eine systematische Kooperation. Im Jahre 2007 hat der Deutsche Städtetag in seiner „Aachener Erklärung“ das Konzept der Bildungslandschaft zum Leitbild erklärt. Seit dem Jahr 2008 schloss das MSW mit 50 von 53 kreisfreien Städten und Landkreisen NRWs Kooperationsvereinbarungen, die der landesweiten Einführung von „Regionalen Bildungsnetzwerken“ (RBN) dienen.

Die RBN werden von einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft getragen, die auf Kooperationsvereinbarungen zwischen dem MSW und den Kreisen bzw. kreisfreien Städten basieren. Die Zusammenarbeit von Schulaufsicht mit der Kommune soll die Vernetzung der regionalen Bildungsakteure fördern, um eine effektivere Zusammenarbeit der Bildungsakteure zu unterstützen und damit auch zu einer effektiveren Arbeit der beteiligten Bildungsinstitutionen beizutragen.

Die Kooperationsvereinbarungen sehen vor, in einem zeitlichen Abstand nach Einrichtung der Regionalen Bildungsnetzwerke Bilanz zu ziehen und eine interne Evaluation durchzuführen. Eine erste Evaluation wurde im Jahr 2013 zunächst in den 18 Regionalen Bildungsnetzwerken realisiert, die ihre Arbeit bereits zum 01.08.2008 aufgenommen haben und somit auf mindestens fünf Jahre Erfahrungen zurückblicken können. Die zweite Evaluationsrunde, auf der die hier vorliegende wissenschaftliche Analyse beruht, fand im Jahr 2014 nach dem gleichen Verfahren statt und bezieht sich auf 17 RBN, die im Jahre 2009 eingerichtet wurden. Die übrigen Kommunen sollen ab dem Jahr 2015 sukzessiv nach dem gleichen Verfahren evaluiert werden.

Im Jahr 2013 wurde vom gleichen Autor eine Expertise angefertigt, die die Evaluationsergebnisse in einen Gesamtzusammenhang stellte und vor diesem Hintergrund etliche Empfehlungen zur Weiterentwicklung der RBN formulierte. Die vorliegende Expertise II wertet die Evaluationsergebnisse von 2014 aus und gibt unter Einbeziehung der Expertise I validierte und sozusagen aktualisierte Empfehlungen für die weitere Weiterentwicklung der RBN. Wenn der Leserin und dem Leser einiges bekannt aus der Expertise I vorkommt, dann liegt das daran, dass sich in den RBN nicht viel geändert, aber einiges verbessert hat.

I. Einordnung der Regionalen Bildungsnetzwerke (RBN) in die internationale, nationale und landesspezifische Entwicklung

Die vorliegende Expertise beginnt mit einer Skizzierung der internationalen Erfahrungen sowie der einschlägigen landesweiten Vorhaben. Sie nimmt die Kurzberichte der Regionen auf, die im Jahre 2009 Kooperationsvereinbarungen zu den RBN schlossen bzw. sie zu realisieren begannen, wertet sie im Gesamtzusammenhang aus, und zieht vor dem Hintergrund der Expertise I (2013) Schlussfolgerungen daraus.

Die Auswahl der Beispiele für landesweite Vorhaben ist angesichts der zahlreichen und vielfältigen Ausprägungen nicht einfach. Sie konzentriert sich auf Entwicklungen, die sowohl eine Landesseite als auch eine kommunale Ausprägung aufweisen und die sich auf räumlich verankerte Netzwerke stützen und somit dem Kernelement einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft gerecht werden.

1. Internationale Erfahrungen aus wissenschaftlicher Sicht

Über die internationalen Erfahrungen und die darauf basierenden wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Gelingensbedingungen für erfolgreiche Bildungslandschaften, die auch merklich bessere Lernleistungen zeigen, wurde bereits in der 1. Expertise berichtet. Sie sind aus zwei umfassenden Studien von Fullan (2010) und Mourshed / Chijioke / Barber (2010) entnommen.

Diese Studien identifizieren ein ganzes Bündel von Gelingensbedingungen weit über den Schulbereich hinaus, das sie nach Kernideen, Elementen erfolgreicher Reformen, innerschulischen Parametern, Anreizen für Lehrerinnen und Lehrern, resoluter Schulleitung und regionaler Vernetzung gruppieren. Die Gelingensbedingungen bilden ein ziemlich komplexes Ensemble. Viele Faktoren, die zum Großteil bekannt sind, spielen dabei eine Rolle. Das Besondere dabei ist allerdings, dass nicht einzelne Faktoren sich als die wirksamsten Gelingensbedingungen erweisen, sondern dass sie zusammen und auf einer Linie liegen, also einer ganzheitlichen Gestaltungsformel folgen müssen.

Die übergeordnete Gelingensbedingung ist: Ganzheitlichkeit statt Stückwerk.

Ganzheitliche Schulentwicklung bedeutet auch Regionale Schulentwicklung. Fullan hat erfolgreiche Bildungsregionen empirisch untersucht. Er fand 8 Merkmale einer erfolgreichen Bildungsregion heraus (Fullan 2010, S. 17ff.):

- 1) Fokussierung auf Lernen
- 2) Datennutzung
- 3) Führung auf allen Ebenen
- 4) Stabile Ressourcen
- 5) Reduktion von Distraktoren
- 6) Regionale Unterstützung
- 7) Kohärente Kommunikation
- 8) Geist des Ganzen pflegen (spirit, corporate identity)

Das Ensemble der einzelnen Elemente muss nach Fullans Erkenntnissen systematisch zusammenkommen wie zu einem kompletten Menü und nicht wie ein aus vielen Einzelteilen bestehendem Buffet, aus dem man sich ein paar Happen herauspickt.

Zu den Kernideen gehört, dass es eine kleine Anzahl von nicht mehr als zwei oder drei „Big Ideas“ geben muss, also kraftvollen oder starken Zielen, die allen Mitwirkenden an der Entwicklung der Bildungslandschaft bekannt sein und vor allem von ihnen getragen sein müssen. Beispiele dafür sind auch in NRW Themen wie „Kein Kind zurückgelassen“ oder „Längeres gemeinsames Lernen“ oder „Kein Abschluss ohne Anschluss“ oder „Sport, Gesundheit und Bewegung“.

Mourshed u.a. haben die Gelingensbedingungen für den Erfolg der PISA-„Siegerschulen“ studiert und sind zu der Erkenntnis gekommen, dass nicht Lösungen 1. Ordnung wirksam sind, die mehr desselben in perfekterer Weise anstreben, wozu Einzelmaßnahmen zählen, sondern Lösungen 2. Ordnung, die das System selber wandeln bzw. weiter entwickeln. Systemwandel heißt, die einzelnen Einrichtungen wie das ganze Bildungssystem in die Lage zu versetzen, die besten Lösungen ihrer Entwicklungsprobleme oder Entwicklungsabsichten selber zu entdecken und selber umzusetzen. Denn jede Bildungseinrichtung ist ein Unikat, weshalb zentrale Lösungen bei Innovationen nicht greifen. Was manchmal schwer zu erklären ist: Bildungsentwicklung beinhaltet nicht nur, zentral mit wissenschaftlicher Hilfe entwickelte Programme zu administrieren, sondern vor allem, Einzelschulen in die Lage zu versetzen, es selbst zu machen, wozu auch die Bereitstellung passender Angebote gehört. Das ist auch der tiefste Grund dafür, dass Schulen und andere Bildungseinrichtungen selbstständiger und selbstverantwortlicher sein müssen!

Fullan und Mourshed u.a. nennen beide diese Fähigkeit „capacity for change“ (Kapazität für Wandel) und sie belegen anhand konkreter Beispiele, dass der Königsweg zur wirksamen

Bildungsentwicklung im Aufbau dieser Kapazitäten bzw. Fähigkeiten für Wandel in Bildungseinrichtungen und auch in Behörden liegt.

Zur Kapazität für Wandel gehört unverzichtbar auch die Fähigkeit, Daten zu nutzen sowohl für Bestandsanalyse und -diagnose als auch für die Evaluation und Steuerung der Entwicklungsvorhaben.

In Deutschland ist nach dem „Pisa-Schock“ viel geschehen, auch beachtliches. Es existieren allein für die Unterrichtsentwicklung mehr als 20 praktizierte Konzepte. Aber es dominieren Einzelmaßnahmen und viele davon erhöhen bloß den Druck auf Schulen und Schüler. Den Druck zu erhöhen ist verhältnismäßig kostengünstig und deshalb wohl auch so populär, wirkt aber nicht oder kaum auf Lernleistungen.

Das Motto müsste demgegenüber lauten: Weniger Stückwerk und Druck und mehr Ganzheitlichkeit und Unterstützung!

Ganzheitlichkeit setzt einen Dialog von innerer und äußerer Bildungsentwicklung voraus. Innere und äußere Bildungsentwicklung müssen zusammen gebracht werden und zwar auf regionaler Ebene.

In Schweden gab es solche Entwicklungsvorhaben schon in den sechziger Jahren zu Beginn der großen schwedischen Schulreform. Sie hießen Pädagogische Entwicklungsblöcke. Bei Pädagogischen Entwicklungsblöcken werden im Einklang mit den genannten Studien zwei, höchstens vier starke strategische Ziele (big goals) verfolgt, alle Mittel zusammen gebracht („nicht kleckern, sondern klotzen“) und alle Maßnahmen passgenau koordiniert. Es wird ganzheitlich gestaltet und nicht nur, aber auch gesteuert. So etwas benötigen wir auch, vernetzte Regionen, in denen das Know how aller genutzt wird und reichhaltige Unterstützungseinrichtungen vorhanden sind.

Voraussetzung ist, die Grundidee von Bildungsentwicklung zu verstehen: Man kann Bildungseinrichtungen nicht direkt verändern; jedenfalls nicht von außen und nicht genau so, wie man sich das wünscht. Bildungsentwicklung geht von der Einzeleinrichtung aus und hat eine Eigendynamik. Deshalb gehört zur Bildungsentwicklung auch eine gewisse Selbstständigkeit der einzelnen Bildungseinrichtungen.

Man kann das komplizierte Ensemble von Gelingensbedingungen zum Schluss auf vier Punkte zuspitzen. Benötigt werden:

- 1) Zwei bis vier starke Ziele, die politisch gewollt und getragen sind
- 2) Dichte Kooperation auf allen und mit allen Ebenen

- 3) Mehr Unterstützung, sogar viel mehr Unterstützung
- 4) Selbstständigkeit und verlässliche wie flexible organisatorische Rahmung

Fazit: Kohärenz und Ausrichtung (Alignment)

Wesentlich für die Wirksamkeit ganzheitlicher Entwicklungsprozesse ist, dass alle Gelingensbedingungen zusammenkommen, so dass Kohärenz entsteht. Kaplan und Norton (2006) machen überzeugend deutlich, dass zur entwicklungsorientierten, d.h. dynamischen Kohärenz auch Alignment gehört, zumal, wenn es sich um multiple und locker gekoppelte (Weick 1995) Prozesse handelt. Alignment ist schwierig zu übersetzen (deshalb bleibt der deutsche Titel der Schrift von Kaplan und Norton auch bei Alignment). Alignment lässt sich allerdings verhältnismäßig leicht umschreiben. Im Wörterbuch finden sich Formulierungen wie Ausrichtung auf eine Linie, Spurlinien folgen oder auch Zielkorridor.

Im Zusammenhang mit großformatigen Entwicklungsprozessen bedeutet Alignment so etwas wie eine gemeinsame Linie entwerfen und verfolgen bzw. sich gemeinsam in einem Entwicklungskorridor zu bewegen. Bei den RBN ist es die bildungsbiografische und bildungsgeografische Grundorientierung, die eine gemeinsame Linie bezeichnet und einen Entwicklungskorridor anbahnt, innerhalb dessen alle Netze und Handlungsfelder geordnet und organisiert werden. Alignment zwingt alle Betroffenen zu einem Dialog und zu Kooperation miteinander.

Kohärenz fordert, dass alle Netze bei aller Diversität und Heterogenität zusammenpassen, und Alignment verlangt, dass es einen roten Faden, d.h. eine gemeinsame Entwicklungsperspektive innerhalb eines alles zusammenhaltenden Entwicklungskorridors gibt. **Kooperation ist also das Motto des Gelingens.** Damit ist Kooperation entlang der Bildungsbiografie die anspruchsvollste Aufgabe für die RBN und aller anderen Netzwerke derselben Ausrichtung.

2. Bezugsrahmen

Für die Einordnung der Regionalen Bildungsnetzwerke (RBN) in die Landespolitik werden im Folgenden staatliche und zugleich kommunale Konzepte dargestellt, die auf Netzwerke bezogen, an Netzwerken orientiert und/oder auf Netzwerken basiert sind sowie ihren Fokus auf die Bildungsbiografie haben. Es handelt sich dabei in erster Linie um die RBN selbst, um Kompetenzteams (KT), Kommunale Integrationszentren (KI) und um das neue Übergangssystem „Schule - Beruf – Studium“ inzwischen „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA) genannt. Alle vier Netzwerke sind heute schon teilweise miteinander vernetzt, zumeist mit den RBN, weshalb diesen eine strategische Schlüsselposition zukommt, auch

weil sie die Staatlich-Kommunale Verantwortungsgemeinschaft verkörpern und verbindlich machen. Inzwischen sind etliche weitere Netzwerke mit staatlich-kommunalen Bestandteilen/Komponenten hinzugekommen, wovon die einschlägigsten im Folgenden wenigstens erwähnt werden.

2.1 Staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaften in NRW

Die Darstellung beginnt mit der Erinnerung an das Konzept der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft, wie es im Anschluss an die Bildungskommission NRW in der Aachener Erklärung des Städtetages und im Koalitionsvertrag der Landesregierung formuliert wurde.

Aachener Erklärung des Städtetages

In der „Aachener Erklärung“ vom 23.11.2007 fordert der Deutsche Städtetag eine erweiterte Schulträgerschaft und einen ganzheitlichen Bildungsansatz mit Mitgestaltungsanspruch:

Wörtlich heißt es:

„Leitbild des Engagements der Städte ist die kommunale Bildungslandschaft im Sinne eines vernetzten Systems von Erziehung, Bildung und Betreuung. Hauptmerkmale der kommunalen Bildungslandschaft sind:

- Individuelle Potentiale des Individuums und deren Förderung in der Lebensperspektive sind Ausgangspunkt für die Organisation von Bildungs- und Lernprozessen. Kein Kind, kein Jugendlicher darf verloren gehen.
- Die für Bildung zuständigen Akteure arbeiten auf der Basis verbindlicher Strukturen zusammen: Familie, Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Kultur, Sport, Wirtschaft etc.
- Eltern bzw. Familien werden als zentrale Bildungspartner einbezogen.
- Übergänge werden nach dem Prinzip „Anschlüsse statt Ausschlüsse“ ermöglicht und gestaltet.
- Die kulturelle Bildung wird als wichtiger Teil ganzheitlicher Bildung einbezogen.

Den Städten kommt in der kommunalen Bildungslandschaft eine zentrale Rolle bei der Steuerung und Moderation der zielorientierten Zusammenarbeit zu.“

Koalitionsvertrag

Im Koalitionsvertrag 2012-2017 der regierenden Parteien in NRW heißt es auf S. 17f:

„Wir stärken die Zusammenarbeit von Schulen, Kommunen und Regionen

Schulen sollen selbst und verantwortlich über ihre Arbeit entscheiden können. Deshalb halten wir an der eigenverantwortlichen Schule fest, die in ein System von Beratung und

Service eingebettet wird. Wir werden die Selbstevaluation von Schulen unter Einbeziehung von Eltern, Lehrkräften und Schülerschaft in Balance zur Qualitätsanalyse stärken. Das Land bleibt weiter dafür verantwortlich, Bildungsstandards vorzugeben und zu überprüfen.

Wir wollen die derzeitige Verteilung des Sozialindex evaluieren und mit der Einrichtung von multiprofessionellen Teams an Schulen sinnvoll und kriteriengeleitet verknüpfen. Dies ist mit einem Controlling zur Wirksamkeit zu verbinden.

Unsere Städte und Gemeinden verstehen sich immer mehr als bildungspolitische Akteure. Wir wollen die Verantwortungspartnerschaft des Landes mit den Kommunen stärken. Wir werden prüfen, wie die Arbeit von Schuladministrationen, Kompetenzteams und Regionalen Bildungsnetzwerken besser miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt werden kann. Mit den Regionalen Bildungsnetzwerken wollen wir die gute Kooperation zwischen Land, Kommune und Zivilgesellschaft ausbauen und bewährte Praxis systematisch nutzen.“

2.2 Kooperationsvertrag zwischen dem Land NRW und Kommunen (RBN)

In dem Muster-Kooperationsvertrag¹, den in NRW das Land mit einzelnen Kommunen schließt, wird das gemeinsame Anliegen der Vertragsparteien genannt.

Es „liegt in dem Auf- und Ausbau eines Regionalen Bildungsnetzwerkes, die Unterstützungs- und Beratungssysteme vor Ort effizient und nachhaltig zum Wohl der Kinder und Jugendlichen nutzen zu können... Primäres Ziel ist es, für die Kinder und Jugendlichen in der Region optimale Lern- und Lebenschancen zu schaffen.... Verbunden ist damit das Anliegen, eine Qualitätsverbesserung im Bereich Bildung und Erziehung herbeizuführen und die Voraussetzungen für ein lebenslanges Lernen zu schaffen...

Die Regionalen Bildungsnetzwerke werden als institutionell übergreifende Organisationsformen von Schulträgern, Schulen, Schulaufsicht und weiteren Institutionen verstanden, die sich mit schulischer und beruflicher Bildung befassen bzw. einen Bildungsauftrag haben. Sie ermöglichen Lernortkooperationen und unterstützen zahlreiche Funktionen in Bezug auf bildungspolitische, arbeitsmarktpolitische und sozialpolitische Frage- und Problemstellungen, wie z.B. Ermittlung der regionalen schulischen und außerschulischen Aus- und Weiterbildungsbedarfe, Förderung der Zusammenarbeit der verschiedenen Bildungsträger der Region, Verbesserung der Transparenz des Bildungsangebots in der Region, Entwicklung innovativer und nachhaltiger Förder- und Bildungskonzepte in der Region. Regionalspezifische Ergänzungen sind an dieser Stelle möglich.

¹Er ist im Internet zu finden unter <http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungsnetzwerke/MusterKreis.pdf>

Zielsetzung

Die Partner streben mit dieser Kooperationsvereinbarung die Umsetzung folgender Ziele an:

- Das regionale Bildungsangebot des Bildungsstandortes dient dazu, eine bestmögliche individuelle Förderung von Kindern und Jugendlichen sicherzustellen, die vorhandenen Personal- und Sachressourcen optimal einzusetzen und eine horizontale und vertikale Vernetzung der Bildungspartner zu initiieren oder zu intensivieren.
- Die Schul- und Unterrichtsentwicklung an allen Schulen in der Bildungsregion wird gestärkt und ausgebaut, indem ein angemessenes Beratungs- und Unterstützungssystem auf kommunaler Ebene angeboten bzw. weiterentwickelt wird.
- Die bereits vorhandenen Kooperations- und Vernetzungsstrukturen werden auf kommunaler Ebene mit allen Bildungsakteuren systematisch ausgebaut, um den Informationsaustausch, die Planung und Abstimmung zwischen den Bildungsbereichen und den damit verbundenen Aufgaben zu intensivieren und damit zu verbessern...

Die bisherigen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche des Landes Nordrhein-Westfalen und der Stadt „x“ bzw. dem Kreis „y“ bleiben erhalten, sollen aber - soweit zur Zielsetzung des Vertrages erforderlich - inhaltlich im Sinne eines Informations-, Planungs- und Handlungsverbundes enger aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt werden.

In der so verstandenen gemeinsamen Verantwortung werden die Struktur der staatlichen Schulaufsicht und die Struktur der kommunalen Selbstverwaltung durch die Kooperationsvereinbarung nicht berührt.

Hinsichtlich der Qualitätssicherung und -weiterentwicklung liegt der Zusammenarbeit das „Qualitätstableau für die Qualitätsanalyse an Schulen in Nordrhein-Westfalen“ und ergänzend ein mit allen Schulen und den anderen Partnern abgestimmtes, in der Stadt vereinbartes Leitbild zugrunde.

Handlungsfelder

Die Handlungsfelder werden im gegenseitigen Einvernehmen orientiert am Bedarf der Bildungsregion und den zur Verfügung stehenden personellen und sachlichen Ressourcen festgelegt bzw. weiterentwickelt. Die grundsätzlich denkbaren Handlungsfelder der gemeinsamen Verantwortung im Netzwerk der Bildungsregion „xy“ umfassen unter Berücksichtigung regionaler Schwerpunkte die Fortführung und Weiterentwicklung der systematischen Vernetzung z.B. folgender Bereiche:

- Unterstützung als Prozess zur Herausbildung eigenverantwortlicher Schulen
- Gemeinsame Strategien zur Verbesserung der individuellen Förderung aller Schülerinnen und Schüler
- Initiierung und Abstimmung von schulübergreifenden Projekten in der Region, insbesondere auch mit außerschulischen Partnern
- Horizontale und vertikale Übergänge zwischen den Schulen (Durchlässigkeit)
- Übergang von der Schule in den Beruf (Übergangsmanagement)
- Weiterentwicklung und Ausbau von Ganztags- und Betreuungsangeboten (Ganztagschulen, offene Betreuungsangebote etc.)
- Übergang von der Kindertageseinrichtung zur Grundschule
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen und Institutionen der kulturellen Bildung
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Sportvereinen und Institutionen des Sports
- Integration von Kindern und Jugendlichen aus Familien mit Migrationshintergrund
- Sprachförderung von Kindern und Jugendlichen (insbes. im Elementar- und Primarbereich)
- u.a.

Regionale Bildungsbüros

Zur Unterstützung der Regionalen Bildungskonferenz und des Lenkungskreises wird eine Regionale Geschäftsstelle eingerichtet, meist Regionales Bildungsbüro (RBB) genannt. Die Geschäftsstelle wird von der Stadt bzw. dem Kreis eingerichtet. Sie erhält ihre Aufgaben von dem Lenkungskreis. Die Leitung der Regionalen Geschäftsstelle wird im Benehmen mit dem Lenkungskreis benannt. Die Regionale Geschäftsstelle ist mit verwaltungsfachlichem und pädagogischem Personal besetzt. Bei der personellen Besetzung bleibt die dienstrechtliche Stellung jeweils unberührt.

Zu den Aufgaben gehören insbesondere:

- Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und Umsetzung der Beschlüsse der Regionalen Bildungskonferenz und des Lenkungskreises
- Planung, Organisation und Durchführung von Maßnahmen, die durch die Regionale Bildungskonferenz empfohlen wurden entsprechend den Arbeitsaufträgen des Lenkungskreises, soweit diese nicht originär von den Partnern wahrgenommen werden
- Unterstützung und Beratung von Schulen in allen mit den o.g. Handlungsfeldern zusammenhängenden Fragen

- Entwicklung von Konzepten, Vorlagen, Diskussionspapieren etc. für die Schulen und die Zusammenarbeit mit anderen Bildungspartnern
- Mitarbeit bei der Erarbeitung der regionalen Bildungsberichterstattung
- Mitarbeit bei der Aufbereitung des Auswertungsberichts zu SEIS (Selbstevaluation in Schule) für die interne Qualitätskontrolle in der Region
- Sicherstellung der Vernetzung der schulischen und außerschulischen Institutionen und Partner im Zusammenhang mit den in den Handlungsfeldern benannten Bereichen
- Sicherstellung der mit der Regionalen Geschäftsstelle verbundenen verwaltungsmäßigen Arbeiten.“

Die Gremienstruktur ist dreistufig aufgebaut in Form einer Bildungskonferenz (BK), eines Lenkungskreises (LK) und eines Regionalen Bildungsbüros (RBB). Sie liefert insgesamt eine Infrastruktur für „Kapazität für Wandel“, wie sie von Fullan und Mourshed u.a. beschrieben wird.

3. Weitere Landesprogramme

Es existieren in NRW etliche weitere Landesprogramme und Aktivitäten mit kommunalem und/oder zivilgesellschaftlichem Bezug. Jene, die Schnittstellen mit den RBN haben, sollen im Folgenden kurz skizziert und später auf Kompatibilität hin untersucht werden. Es werden die angehörigen Quellen im Internet genannt, die ausführlicher als die vorliegenden Skizzen über die Programme und Aktivitäten informieren.

3.1 Kompetenzteams (KT)

Seit 2011 ist in NRW in jeder Region ein sogenanntes Kompetenzteam für die Initiierung, Organisation und Gestaltung der Lehrerfortbildung und der Schulentwicklung tätig. Es ist bei der unteren Schulaufsicht angegliedert und wird von einem Schulamtsdirektor geleitet. Zunehmend kommen abgeordnete Lehrpersonen als Geschäftsführer hinzu.

Im Muster-Kooperationsvertrag vom Land mit den Regionen zu den RBN findet sich die folgende einschlägige Formulierung:

„Die Mitglieder des regionalen Kompetenzteams für Lehrerfortbildung arbeiten anlass- und themenbezogen mit der Regionalen Geschäftsstelle (dem Regionalen Bildungsbüro) zusammen, soweit schulische Fortbildungsbedarfe tangiert sind. Kompetenzteams sind zentrale Bestandteile der staatlichen Fortbildung und Teil der örtlichen Schulaufsicht. Sie vertreten die Prioritäten, die das Land in der Fortbildung setzt und sind ausgerichtet am Fortbildungsbedarf der Schulen vor Ort, den sie ermitteln und so effizient und effektiv wie möglich befriedigen.

Kompetenzteams kooperieren im Rahmen ihrer Aufgaben mit den Schulträgern und den regionalen, an Schule und Bildung beteiligten und interessierten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Partnern. So beteiligen sie sich nach ihren Möglichkeiten aktiv an der Gestaltung Regionaler Bildungsnetzwerke. Die Kompetenzteams NRW unterstützen die Schulen dabei, die Lernmöglichkeiten für die Schülerinnen und Schüler zu verbessern. Absprachen, die Ressourcen oder Arbeitsbereiche der Kompetenzteams betreffen, berücksichtigen deren Letztverantwortung und sind einvernehmlich zu treffen.“ (Koop-Vertrag, S.9)

Die Fortbildungsarbeit der 53 Kompetenzteams wird im Rahmen der Fortbildungsinitiative NRW auf die Unterrichtsentwicklung für eine neue Lehr- und Lernkultur fokussiert.

Die passenden Unterstützungsangebote werden in acht Programmen in zwei Themenfeldern „Schulentwicklung“ und „Fokus Unterrichtsentwicklung“ gebündelt.

Seit 2011 werden in NRW 300 Moderatorinnen und Moderatoren aus den für Fortbildung zuständigen Kompetenzteams für das Thema Inklusion qualifiziert. Diese können von den

Schulen, an denen Gemeinsames Lernen eingerichtet ist und an denen daher auch Lehrkräfte für sonderpädagogische Förderung zum Kollegium gehören, angefordert werden, um das Kollegium z. B. im Umgang mit Schülerinnen und Schülern mit Lern- und Entwicklungsstörungen fortzubilden.

(Quelle: <http://www.lehrerfortbildung.schulministerium.nrw.de>)

3.2 Kommunale Integrationszentren (KI)

Die Kommunalen Integrationszentren führen die bisherige Arbeit der RAA'en und der KOMM-IN-Projekte zusammen. Sie unterstützen eine interkulturelle Schulentwicklung, die durchgängige Sprachbildung mit der Zusammenarbeit von Schule und Elternhaus verbindet. Besondere Aufmerksamkeit verdienen die Übergänge zwischen den Bildungsstufen von der KiTa bis zum Übergang von der Schule in den Beruf.

Die Kommunalen Integrationszentren sollen vor Ort vorhandene Aktivitäten ergänzen und zur Verstärkung der Integrations- und Bildungsarbeit beitragen. Sie arbeiten eng mit den anderen Akteuren der Integrations- und Bildungsarbeit vor Ort zusammen, beispielsweise mit den Regionalen Bildungsnetzwerken und den Vorhaben im Projekt „Kein Kind zurücklassen – NRW-Kommunen beugen vor“.

Schul- und Integrationsministerium haben die Aufgaben und Landesförderung mit Erlass vom 25.6.2012 geregelt. Ergänzend hat das Schulministerium mit Datum vom 29.6.2012 den Erlass zur Vergabe der rd. 3.000 Integrationsstellen für die Schulen neu gefasst.

(Quelle: <http://www.kommunale-integrationszentren-nrw.de/>)

Eine landesweite Koordinierungsstelle (LaKI) mit Sitz in Dortmund unterstützt die KI bei der Umsetzung ihrer Arbeitsschwerpunkte, zum Beispiel mit Fortbildungsangeboten oder Konzepten zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung. Weitere wichtige Aufgaben bestehen darin, den Transfer guter Praxis aus den verschiedensten Handlungsfeldern wie Gesundheit, Senioren oder Sport zu moderieren, entsprechende Netzwerke zu initiieren und bei den Herausforderungen der Neuzuwanderung Hilfestellung zu leisten. Zu den Koordinationsaufgaben gehören auch der Aufbau und die Pflege eines landesweiten Beratungs- und Fortbildungspools für den Bildungsbereich, die Unterstützung des Netzwerks „Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“, die Landeskoordination des Programms „Schule ohne Rassismus – Schule mit Courage“ sowie die Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Bildung in Sprache und Schrift“ (BISS) in Nordrhein-Westfalen.

3.3 Kein Abschluss ohne Anschluss (KAoA)

Dieses Gesamtkonzept wurde am 18. November 2011 im Spitzengespräch des Ausbildungskonsenses beschlossen. Es hieß zunächst „Neues Übergangssystem Schule – Beruf in NRW und wird nun „Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule-Beruf in NRW“ (KAoA) genannt. Ziel dieses im Endausbau im Schuljahr 2018/19 im ganzen Land umgesetzten Gesamtkonzeptes ist es, allen jungen Menschen mit und ohne Schulabschluss den Start in die berufliche Ausbildung oder das Studium und damit zugleich ins Berufsleben – durch die optimale Zusammenarbeit der Partner vor Ort erfolgreicher als bisher zu ermöglichen.

Inhaltlich steht bei „Kein Abschluss ohne Anschluss“ als eins der vier zentralen Handlungsfelder die Umsetzung von sog. verbindlichen Standardelementen der Berufs- und Studienorientierung, z.B. eine individuelle Potenzialanalyse, ein prozessbegleitendes Portfolioinstrument und vor allem die Förderung jedes einzelnen Jugendlichen im Vordergrund: Schrittweise bis zum Endausbau im Schuljahr 2018/19 sollen alle Schülerinnen und Schüler der allgemein bildenden Schulen ab der 8. Klasse, egal ob an Förderschule oder Gymnasium, eine systematische, geschlechtersensible und nachhaltige Berufs- und Studienorientierung erhalten. Dazu gehören z.B. auch noch vor den Betriebspraktika gezielte Berufsfelderkundungen, die vorrangig in Betrieben durchgeführt werden. So lernen die Jugendlichen berufliche Tätigkeiten in der Praxis exemplarisch kennen und reflektieren mit Bezug zum Ergebnis der Potenzialanalyse ausgewählte Fähigkeiten durch reale betriebliche Erfahrungen. Die Schülerinnen und Schüler bilanzieren im Rahmen einer Anschlussvereinbarung die bis dahin vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse ihres individuellen Berufs- und Studienorientierungsprozesses. Unterstützt durch Beratungsgespräche leiten Sie hieraus Schritte für ihren weiteren Weg in eine Berufsausbildung, in ein Studium, in weitere Bildungsangebote oder in alternative Anschlusswege ab.

Kernaufgabe der Verwaltung des Gesamtkonzeptes in der Region ist die „Kommunale Koordinierung“ deren Ziel es ist, ein nachhaltiges und systematisches Übergangssystem Schule – Beruf anzustoßen, notwendige Abstimmungsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren auf regionaler Ebene zu organisieren und zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung beizutragen. Im Rahmen der kommunalen Koordinierung sorgt die Kommune dafür, dass mit den regionalen Partnern ein gemeinsames Verständnis über das Zusammenwirken der Zuständigkeiten erreicht, Rollen geklärt, Absprachen und Vereinbarungen getroffen und deren Einhaltung nachgehalten werden.

Das Gesamtkonzept „Kein Abschluss ohne Anschluss“ wird durch den Arbeitskreis zum Ausbildungskonsens gesteuert und begleitet. Diesem Arbeitskreis Ausbildungskonsens sind zahlreiche Steuergruppen und Unterarbeitsgruppen unterstellt. Der Beirat auf regionaler Ebene hat eine ähnliche Funktion wie der Lenkungskreis im RBN. Die Geschäftsstelle befindet sich ggf. im RBB, wenn die Kommune das so entscheidet. Das ist jedoch nicht in allen RBN der Fall.

(Quelle: http://www.arbeit.nrw.de/pdf/ausbildung/uebergang_gesamtkonzept_instrumente.pdf)

Ein weiteres Ziel von „Kein Abschluss ohne Anschluss“ ist, einen Beitrag dazu zu leisten, den Fach- und Führungskräftenachwuchs für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern, da junge Fachkräfte schneller und gezielter ihre Ausbildung oder ihr Studium abschließen können.

Es ist insofern ein Element präventiver Jugend-, Sozial-, Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik.

Im Rahmen der kommunalen Koordinierung sorgt die Kommune dafür, dass mit den regionalen Partnern ein gemeinsames Verständnis über das Zusammenwirken der Zuständigkeiten erreicht, Rollen geklärt, Absprachen und Vereinbarungen getroffen und deren Einhaltung nachgehalten werden.

3.4 Inklusion

Inklusion ist ein Schlüsselbegriff, der eine humane Gesellschaft kennzeichnet, die Verschiedenheit anerkennt und annimmt und auf einen gesamtgesellschaftlichen werteorientierten Grundkonsens zielt. In einem inklusiven Schulsystem wird das gemeinsame Leben und Lernen von Menschen mit und ohne Behinderungen zur Normalform.

Mit dem 9. Schulrechtänderungsgesetz hat das Land den Auftrag der VN-Behindertenrechtskonvention umgesetzt und die ersten Schritte auf dem Weg zur inklusiven Bildung an allgemeinen Schulen in NRW gesetzlich verankert. Schülerinnen und Schüler mit einem Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung sollen grundsätzlich immer ein Platz an einer allgemeinen Schule angeboten werden. Eltern sollen jedoch für ihr Kind auch weiter die Förderschule wählen können.

Nordrhein-Westfalen kann auf eine langjährige erfolgreiche Erfahrung des Gemeinsamen Lernens blicken. Inklusive Schulen in NRW wurden mehrfach ausgezeichnet, und immer mehr Eltern wünschen für ihr Kind ein sonderpädagogisches Angebot in allgemeinen Schulen.

Die Landesregierung will den Ausbau des Gemeinsamen Lernens weiterhin mit zusätzlichen Stellen, Fortbildungen und anderen Maßnahmen begleiten. In den vergangenen Jahren ist der „Inklusionsanteil“, also die Zahl unter den Schülerinnen und Schülern mit Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung, die in allgemeinen Schulen lernen, kontinuierlich auf aktuell 29,6 Prozent in der Primarstufe und der Sekundarstufe I (Schuljahr 2013/2014, öffentliche Schulen) gewachsen. Die Inklusionsanteile variieren zwischen den Regionen des Landes allerdings erheblich. Die konkrete Ausgestaltung auf dem Weg zu einem inklusiven Schulangebot muss deshalb mit allen Beteiligten und mit Blick auf die Bedingungen vor Ort abgestimmt werden. Dabei gilt es „auf dem Weg zur inklusiven Schule in NRW“ neben den neuen gesetzlichen Grundlagen auch weitere verbindliche Regelungen und Absprachen auszugestalten, die für alle gelten, und gleichzeitig die nötigen Gestaltungsspielräume erhalten, um bei der Weiterentwicklung des Gemeinsamen Lernens an die sehr unterschiedliche Ausgangslage in den verschiedenen Regionen des Landes anknüpfen zu können.

(Quelle: <http://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulpolitik/Inklusion/index.html>)

(Quelle: <http://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulsystem/Inklusion/>)

3.5 Kein Kind zurücklassen (KeKiz)

„Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ ist ein richtungweisendes Modellvorhaben der Landesregierung und der Bertelsmann Stiftung, das die Weichen für eine bessere Bildungs- und Vorbeugungsarbeit in den Kommunen stellt. (Quelle: <https://www.kein-kind-zuruecklassen.de>)

Das Programm „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ unterstützt seit 2012 insgesamt 18 Kommunen, kommunale Präventionsketten aufzubauen. Es hilft, vorhandene Kräfte und Angebote in den Städten zu bündeln, um Kinder und ihre Familien zu unterstützen – entlang der Bildungsbiografie lückenlos von der Geburt bis zum Eintritt ins Berufsleben. Das Modellvorhaben folgt dem Grundsatz „vorbeugen ist besser als heilen“. Es will allen Kindern und Jugendlichen mehr Chancengleichheit bieten und ihnen bessere Entwicklungsperspektiven verschaffen. Es will dafür sorgen, dass notwendige Unterstützung früher und gezielter bei Kindern und ihren Familien ankommt. Besonders wichtig ist hierbei die Vernetzung der verschiedenen Akteure in Kitas, Gesundheits- und Jugendämtern, Schulen oder auch beruflichen Bildungsträgern. Oft richten sich vorbeugende Förderangebote und Aktivitäten in den Kommunen auf einen speziellen Lebensabschnitt eines Kindes. Relativ selten haben sie die gesamte Kindesentwicklung über mehrere

Stationen, wie Kita, Schule oder Ausbildung, im Blick. Die Landesregierung und die Bertelsmann Stiftung setzen sich mit diesem Programm für eine bessere Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren ein.

Das Modellvorhaben „Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“ geht davon aus, dass jede Kommune ihre eigene Präventionskette aufbaut, systematische Kooperation entsteht, ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch in einem Lernnetzwerk entsteht und eine wissenschaftliche Begleitung sowie Evaluation hinzukommen.

(Quelle: <https://www.kein-kind-zuruecklassen.de/modellvorhaben/uebersicht.html>)

3.6 Zukunft durch Innovation (zdi)

Zukunft durch Innovation.NRW (kurz: zdi) ist eine Gemeinschaftsoffensive zur Förderung des naturwissenschaftlich-technischen Nachwuchses in Nordrhein-Westfalen.

Mit über 2.600 Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Schule, Politik und gesellschaftlichen Gruppen ist sie die größte ihrer Art in Europa. Im ganzen Land verteilt gibt es inzwischen 42 zdi-Zentren und 24 zdi-Schülerlabore. Hinzu kommen zahlreiche weitere Einrichtungen, die zdi-Aktivitäten umsetzen, darunter Lernwerkstätten an Grundschulen ebenso wie bekannte andere außerschulische Lernorte an Forschungseinrichtungen und Unternehmen. zdi wird auf Landesebene gleich von mehreren Ministerien (Wissenschaft, Schule und Wirtschaft) unterstützt; die Federführung liegt beim Wissenschaftsministerium. Die zdi-Geschäftsstelle berät und unterstützt die Zentren und Schülerlabore in ihrer Arbeit und koordiniert die Vergabe von Fördermitteln.

zdi leistet mit seinen Angeboten zur Berufs- und Studienorientierung mit dem MINT-Schwerpunkt einen Beitrag zum Landesvorhaben “Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAOA).

Die zdi-Partner, zu denen rund 25 Prozent aller weiterführenden Schulen sowie die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit gehören, bieten gemeinsame Maßnahmen entlang der gesamten Bildungskette vom Kindergarten bis zum Übergang in ein Studium und in den Beruf an. Aktuell werden über die zdi-Netzwerke jährlich rund 300.000 junge Menschen erreicht, davon etwa ein Drittel über eigene Maßnahmen der zdi-Zentren und zdi-Labore, der Rest über Maßnahmen, die von den zdi-Netzwerken und ihren Partnern koordiniert werden.

Die gemeinsamen Ziele der Partner lauten:

- Gewinnung von mehr jungen Menschen für ein MINT-Studium oder eine MINT-Ausbildung
- Dadurch: Langfristige Sicherung des MINT-Nachwuchses auf regionaler Ebene

- Frühzeitige Heranführung junger Menschen an gesellschaftlich relevante Themen über MINT-Zugänge, etwa zu den Themen Ressourcenschonung, Klimawandel, Energieversorgung und Armutsbekämpfung

Außerdem verfolgt zdi das Ziel, die Talente möglichst vieler junger Menschen zu fördern und so einen Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit und Durchlässigkeit im Bildungssystem zu erreichen.

Es gibt bei zdi sowohl sehr unterrichtsnahe als auch deutlich davon unterscheidbare Angebote. Diese Vielfältigkeit ist ein großer Vorteil für die zdi-Arbeit und trägt dazu bei, möglichst viele Jugendliche und Kinder zu erreichen.

Darüber hinaus sollen viele zdi-Maßnahmen Ausbilderinnen und Ausbilder, Lehrkräfte, aber auch Hochschulen dabei unterstützen, ihre Arbeit noch attraktiver, abwechslungsreicher und praxisnäher zu gestalten.

(Quelle: <http://www.zdi-portal.de/netzwerk/das-ist-zdi/>)

3.7 Sport, Gesundheit und Bewegung

Die nordrhein-westfälischen Ministerien für Schule und Weiterbildung (MSW) und für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (MFKJKS) sowie der Landessportbund (LSB) NRW mit seiner Sportjugend (SJ) haben eine Rahmenvereinbarung zu Bewegung, Spiel und Sport im Ganztage geschlossen. Sie wollen mit der gemeinsam unterzeichneten Rahmenvereinbarung „umfassende und qualifizierte Angebote für Bewegung, Spiel und Sport“ schaffen. Für diese Angebote wird den Sportvereinen eine Vorrangstellung gegenüber anderen Anbietern zugesprochen - diesen Vorrang gilt es entsprechend zu nutzen. Basierend auf verschiedenen Erlassen und Programmen bildet die Vereinbarung den Rahmen für die Zusammenarbeit zwischen Sportvereinen, Schulen, Schulträgern und Trägern des Ganztages.

Die Rahmenvereinbarung stärkt die Rolle der Vereine für die Mitwirkung im Ganztage – sowohl in der Grundschule als auch in den weiterführenden Schulen. Nun geht es darum, die Chance zu ergreifen und den Ganztage aktiv mitzugestalten.

Mit dem Erlass vom 14.5.2012 haben MSW und MFKJKS darüber hinaus die bestehende Unterstützungsstruktur für den Schulsport neu ausgestaltet. „Tandems“ von Beraterinnen und Beratern für den Schulsport und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreis- und Stadtsportbünde sollen gemeinsam Schulen und Sportvereine bei der Ausgestaltung ihrer Zusammenarbeit unterstützen. Mittelfristig sollen die Tandems das Gesicht des Sports in den Regionalen Bildungsnetzwerken werden.

Gemeinsam wollen die Schulen und die Sportvereine bewegte Bildungsangebote auf den Weg bringen und der Sportverein der erste Ansprechpartner für Kinder und Jugendliche in Sachen „Sport“ in den Kommunen bleiben.

(Quelle: <http://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulsystem/Ganztag/index.html> und <http://www.schulsport-nrw.de/home.html>)

3.8 Ganztagschule - Ganztägige Bildung

Die Landesregierung baut Schritt für Schritt Ganztagsangebote und Ganztagschulen aus. Die Landesregierung stellt Lehrerstellen und Personalkostenzuschüsse zur Verfügung und setzt Rahmenbedingungen. Mit zentralen zivilgesellschaftlichen Partnern hat die Landesregierung Rahmenvereinbarungen abgeschlossen. Die konkrete Planung und Umsetzung wird vor Ort geleistet, denn Ganzttag ist ein wesentlicher Gegenstand der aufeinander abzustimmenden Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung. Bei der Ausgestaltung der Angebote sollen die Eltern und die Kinder und Jugendlichen beteiligt werden.

Zu einem guten Ganzttag gehören Arbeitsgemeinschaften, Förder- und Freizeitangebote, Bewegung, Spiel und Sport sowie kulturelle Angebote. Hausaufgaben sollen so weit möglich in schulische Lernzeiten aufgehen. Die Zusammenarbeit der Schule mit Jugendhilfe, Kultur, Sport und weiteren Partnern ist eine zentrale Grundlage. Die Landesregierung unterstützt Kommunen, zivilgesellschaftliche Träger und Schulen bei der Qualitätsentwicklung über die Serviceagentur Ganztägig lernen in Nordrhein-Westfalen in Münster (SAG), die Vernetzungsstelle Schulverpflegung im Ganzttag in Düsseldorf, die Arbeitsstelle Kulturelle Bildung in Remscheid sowie die Bildungsberichterstattung Ganzttag. Unter anderem unterstützt und moderiert die Serviceagentur Ganztägig lernen rund 100 Qualitätszirkel auf kommunaler Ebene, an der sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Kommunen, Trägern und Schulen beteiligen und gemeinsam an der Qualitätsentwicklung arbeiten.

(Quelle: <http://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulsystem/Ganztag/index.html> sowie www.ganztag.nrw.de)

3.9 Kulturelle Bildung

„Kulturelle Bildung als Teil einer umfassenden Allgemeinbildung hat für die Landesregierung einen hohen Stellenwert. Musik, Spiel, Theater, Tanz, Literatur, Bildende Kunst und Medien sollen alle Kinder und Jugendlichen erleben können. Deshalb wollen wir allen Schülerinnen

und Schülern von Anfang an die Teilhabe am kulturellen und gesellschaftlichen Leben ermöglichen und so die persönliche Entwicklung stärken.

Für eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung sind kulturelle Angebote unverzichtbare Bestandteile von Schulprofilen und einer umfassenden Bildung. Wer sich in der Jugend künstlerisch-ästhetisch mit der Welt auseinandersetzt, hat gute Voraussetzungen, die zukünftige Welt mitzugestalten.

Deshalb fördert das Land Nordrhein-Westfalen die kulturelle Bildung in besonderem Maße und hat eine Reihe von Landesprogrammen zur Stärkung der kulturellen Bildung ins Leben gerufen. Zudem werden in NRW auch mehrere bundesweit angelegte Projekte zur kulturellen Bildung umgesetzt. Sowohl die Landesprogramme als auch die bundesweiten Projekte möchten dazu beitragen, die künstlerisch-kulturelle Grundbildung zu stärken.

Gerade die Auseinandersetzung mit neuen Medien nimmt dabei besonderen Raum ein. Nur wenn sich unsere Kinder und Jugendliche eigenverantwortlich, mit gesunder Distanz und kritischem Blick in der digitalen Welt zurechtfinden, können wir von einer erfolgreichen medialen Alphabetisierung sprechen.

Grundlegend für die Weiterentwicklung der kulturellen Bildung in allen Ländern ist die Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur kulturellen Kinder- und Jugendbildung. Darin wird darauf verwiesen, dass kulturelle Bildung für die Persönlichkeitsbildung von Kindern und Jugendlichen unverzichtbar ist.

Auch für die Landesregierung in Nordrhein-Westfalen gehört kulturelle Bildung zum Kern des Bildungs- und Erziehungsauftrags in formeller, nicht-formeller und informeller Bildung. Deswegen hat das Land den Ausbau der künstlerisch-kulturellen Bildung in Schulen, in der außerschulischen Jugendbildung und Jugendkulturarbeit sowie in den Kultureinrichtungen zu einem zentralen Handlungsfeld gemacht.

Durch Förderprogramme und gezielte Projekte unter anderem im Schulbereich unterstützt die Landesregierung den weiteren Ausbau der kulturellen Bildung in Nordrhein-Westfalen. Für das Schulministerium hat dabei die Zusammenarbeit der Schulen mit außerschulischen Kulturpartnern eine hohe Bedeutung. Die zunehmenden Kooperationen vor Ort, auch in den Kommunen, ermöglichen immer mehr Kindern und Jugendlichen eine Teilhabe an kulturellen Angeboten. Kulturelle Bildung leistet in diesem Zusammenhang einen Beitrag zur Chancengerechtigkeit und zur individuellen Förderung.“

Die Arbeitsstelle Kulturelle Bildung in Remscheid begleitet und moderiert Entwicklungsprozesse in verschiedenen Bildungslandschaften, in der Regel unter enger Beteiligung der Regionalen Bildungsnetzwerke. Weitere Projekte mit kommunalem Bezug

sind beispielsweise das Vorhaben „Kulturagenten für kreative Schulen“, die Projekte des „Kulturrucksacks“.

(Quelle: <http://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulpolitik/KulturelleBildung/index.html>, www.kulturellebildung-nrw.de und möglichst noch eine Seite des MFKJKS zum Kulturrucksack oder Ähnlichem)

3.10 Bildungspartner NRW

Bildungspartner NRW ist ein gemeinsames Angebot des Landes Nordrhein-Westfalen und der Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe unter dem Dach der Medienberatung NRW. Unterstützung leisten zahlreiche Verbände und Institutionen. In regelmäßigen Arbeitsgemeinschaften tauscht sich die Medienberatung NRW mit den Partnern aus. In der Zusammenarbeit von Schulen und außerschulischen Partnern profitieren beide Seiten. Die Medienberatung NRW koordiniert die Initiative *Bildungspartner NRW* seit 2005. Sie unterstützt die systematische Zusammenarbeit von Schulen mit Archiven, Bibliotheken, Gedenkstätten, Medienzentren, Museen, Musikschulen, Sportvereinen und Volkshochschulen.

Aktivitäten von Bildungspartner NRW sind u.a.:

- Archiv und Schule
- Bibliothek und Schule
- Gedenkstätte und Schule
- Medienzentrum und Schule
- Museum und Schule
- Musikschule und Schule
- Sportverein und Schule
- VHS und Schule

(Quelle: <http://www.bildungspartner.schulministerium.nrw.de/Bildungspartner/index.html>)

4. Zivilgesellschaftliche Programme mit räumlichen Bezug

Es entstehen in NRW zunehmend zivilgesellschaftliche Programme. Im Folgenden werden diejenigen kurz skizziert, die am deutlichsten räumliche und/oder bildungsbiografische Bezüge aufweisen.

Vielfalt fördern

Die Bertelsmann Stiftung ist überzeugt, dass Leistung und Gerechtigkeit einander als Anforderung an das Bildungssystem nicht ausschließen. PISA hat gezeigt, dass beides gleichzeitig erreicht werden kann: hohes Leistungsniveau und die Entkopplung der Leistung von sozialer Herkunft. Die Vielfalt der Begabungen, der kulturellen Hintergründe, aber auch der unterschiedlichen Lernausgangslagen stellen zusätzliche Anforderungen an Schule und Unterricht. Um das Bildungssystem leistungsfähiger und gerechter zu gestalten, muss jedes Kind individuell gefördert werden.

Das Programm zeichnet sich dadurch aus, dass es in der Region Unterrichtsentwicklung mit Schulentwicklung verbindet, was ein wesentlicher Beitrag zum Alignment ist.

Auf der Grundlage eines Kooperationsvertrags zwischen Bertelsmann Stiftung und MSW wird Bildungsregionen angeboten, eine systematische Kooperation von Bildungsbüros und Kompetenzteams zu entwickeln. Diese Kooperationspartner bieten gemeinsam Sek I-Schulen der entsprechenden Bildungsregion ein systematisches Training aller Lehrkräfte zur Weiterentwicklung des gesamten Unterrichts im Sinne individueller Förderung. Den zentralen Erkenntnissen des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ (2002-2008) arbeiten die beteiligten Schulen mit Steuergruppen und werden in der Bildungsregion systematisch vernetzt.

(Quelle: www.vielfalt-fördern.nrw.de und <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-F4CB021B-69A887ED/bst/hs.xsl/336.htm>)

Quadratkilometer Bildung

Ein Quadratkilometer Bildung stellt die Bildungsbedürfnisse von Kindern und Jugendlichen in den Mittelpunkt und begleitet Veränderungsprozesse in Familien, Institutionen und Sozialräumen. Dabei übernimmt das Programm Brücken- und Vermittlerfunktionen, schließt Lücken und findet Antworten, die zur Umgestaltung der Bildungsorganisation in einem Stadtteil beitragen.

Ein Quadratkilometer Bildung ist ein Modellprogramm der Freudenberg Stiftung, der Städte Wuppertal und Herten sowie des Landes NRW. Es ist auf 10 Jahre angelegt.

Kein Kind, keine Jugendliche, kein Jugendlicher darf verloren gehen

Unter diesem Leitbild ist das Ziel des Programms die Verbesserung von Bildungschancen der Kinder und Jugendlichen. Das soll erreicht werden durch die bestmögliche Förderung entlang der Bildungsbiografie, von der Geburt bis zum Übergang von der Schule in den Beruf.

Am Bildungsprozess beteiligte Akteure arbeiten über institutionelle Grenzen hinaus zusammen und stellen dabei die individuellen Bildungsbedürfnisse und Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen in den Mittelpunkt.

Die Zielgruppen sind:

- Kinder und Jugendliche
- Eltern
- Pädagogische Fachkräfte
- Ehrenamtliche

Aktuelle Kooperationspartner sind das Nachbarschaftsheim Alte Feuerwache e.V., Kindertagesstätten, Schulen, die VHS Familienbildung, die Stadtbibliothek, Migrantenselbstorganisationen und weitere Akteure, die im Bildungsprozess von Kindern und Jugendlichen Verantwortung übernehmen.

Das Programm „Ein Quadratkilometer Bildung“ wird bundesweit in sechs Städten umgesetzt, in NRW in Wuppertal und Herten und es besteht ein überregionaler Austausch. In Wuppertal wird das Programm durch die Bergische Universität wissenschaftlich begleitet.

In jedem Quadratkilometer gibt es eine Pädagogische Werkstatt. Sie ist der Ort, an dem sich pädagogische Fachkräfte, Eltern und Ehrenamtliche treffen, beraten, austauschen, informieren und fortbilden können. Hier entstehen neue Ideen und Konzepte zur Verbesserung der Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen, die gemeinsam realisiert, ausgewertet und weiterentwickelt werden.

Dabei sind die durchgängige sprachliche Bildung unter Berücksichtigung der Mehrsprachigkeit und die Zusammenarbeit mit den Eltern wesentlichen Themen.

Arbeitsfelder einer Pädagogischen Werkstatt

- Unterstützung bei der Programmentwicklung
- Entwicklung und Erprobung von Konzepten mit Kooperationspartnern
- Begleitung von Arbeitsgruppen
- Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen für pädagogische Fachkräfte und Ehrenamtliche
- Kurse für Kinder, Jugendliche und Eltern
- Individuelle Beratung
- Ausleihe von Medien und Materialien
- Vernetzung und Transfer

(Quelle: <http://www.kommunale-integrationszentren-nrw.de/ein-quadratkilometer-bildung-0>)

Schulen im Team

Netzwerke bilden – das ist die Idee und Aufforderung von Schulen im Team mit dem Ziel der fachbezogenen Weiterentwicklung von Schule und Unterricht. Die Grundidee ist einfach: Schulen öffnen sich für andere Schulen, um sich als lokale Kooperationspartner über Methoden und Arbeitsweisen, neue Ideen und Ziele auszutauschen und von- bzw. miteinander zu lernen. Schulen im Team ist ein Schulentwicklungsprojekt der Stiftung Mercator und des Instituts für Schulentwicklungsforschung (IFS) an der TU Dortmund in Kooperation mit dem Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen.

Mit dem Start 2007 setzte Schulen im Team in seiner ersten Phase den Schwerpunkt „Unterricht gemeinsam entwickeln“, den zehn Netzwerke und 40 Schulen in Duisburg und Essen erprobt haben. Die wissenschaftlichen Auswertungen des Projekts durch das IFS haben gezeigt, dass diese professionellen Impulse den Schulalltag verändern und zu signifikanten Lernerfolgen bei Schülerinnen und Schülern führen.

Bereits 2008 wurde die Idee von Schulen im Team mit der Erweiterung um den Standort Dortmund konsequent weiterentwickelt. Die Projektleitung, Koordination und fachliche Beratung der Netzwerke liegt hier nicht länger beim IFS, das weiterhin die wissenschaftliche Begleitung übernimmt, sondern die mittlerweile neun Dortmunder Netzwerke liegen in der Verantwortung des Regionalen Bildungsbüros im Fachbereich Schule der Stadt Dortmund. Neu ist auch, dass die Stadt an der Finanzierung beteiligt ist. Wenn Netzwerke von ihrem jeweiligen Schulträger begleitet und in kommunaler Bildungslandschaft verankert sind, steht

das Modell auf besonders tragfähigem Fundament – so die Erfahrung aus der Dortmunder Projekterweiterung.

Mit der dritten Phase „[Schulen im Team – Übergänge gemeinsam gestalten](#)“ wird das Modell seit 2011 auf ein aktuelles Bildungsthema übertragen: Acht Kommunen aus Nordrhein-Westfalen sind ausgewählt, den Übergang von der Grundschule zur weiterführenden Schule zu einem kommunalen Entwicklungsgegenstand zu machen und die Übergangspraxis in ihren Schulen zu verändern. Die Akteure des Projekts entwickeln Konzepte für eine pädagogisch sinnvolle Begleitung und Gestaltung des Übergangs. Dazu gehört beispielsweise eine durchgängig gestaltete Lernkultur in den abgebenden wie aufnehmenden Schulen, wodurch ein fließender Übergang und anschlussfähiges Lernen für die Schülerinnen und Schüler unterstützt wird. Dazu gehören aber auch eine umfassende Diagnostik durch die Lehrkräfte, die eine kontinuierliche individuelle Förderung ermöglicht, sowie Konzepte für eine stetige, zielgerichtete Beratung der Eltern. Schulen im Team legt damit einen Grundstein für eine nachhaltige Weiterentwicklung aller Schulen einer Kommune.

(Quelle: <https://www.stiftung-mercator.de/de/projekt/schulen-im-team/>)

RuhrFutur

Die Metropole Ruhr sieht sich mit den typischen Herausforderungen vieler urbaner Zentren konfrontiert – etwa des Auseinanderbrechens traditioneller Milieus, einer zunehmenden sozialen Polarisierung, hohen Anteilen an Menschen mit Zuwanderungsgeschichte insbesondere auch in der jugendlichen Bevölkerung und einer Verschärfung der Trennlinien zwischen wohlhabenden und sozial-ökonomisch schwachen Bezirken mit entsprechenden Wirkungen auf das örtliche Bildungsangebot. Die Folgen für die Sozialstruktur, den Arbeitsmarkt, die Stadtentwicklung und eben auch das Bildungssystem sind deshalb erheblich.

Diese besonderen Problemlagen und Herausforderungen bergen aber auch Chancen, die Region in beispielloser Art und Weise zu entwickeln. Darauf weist der Bildungsbericht Ruhr hin – ein in Deutschland bislang einmaliges Unterfangen, die Bildungslandschaft einer Region wissenschaftlich abzubilden und Potenziale aufzuzeigen.

Im Ruhrgebiet existiert gleichzeitig eine große Zahl von meist lokal operierenden –oft vorbildlichen – Bildungsmaßnahmen und -initiativen. Diese arbeiten jedoch vielfach ohne Bezug zueinander und erzielen so zwar Wirkung vor Ort, tragen diese aber zumeist nicht in die Breite.

Eine Plattform für bereits vorhandene Angebote soll geschaffen werden. Genau hier setzt RuhrFutur an: Die gemeinsame Initiative der in Essen beheimateten Stiftung Mercator, des Landes Nordrhein-Westfalen, der Städte Dortmund, Essen, Gelsenkirchen, Herten, Mülheim an der Ruhr sowie der Ruhr-Universität Bochum, der Technischen Universität Dortmund, der Fachhochschule Dortmund, der Universität Duisburg-Essen und der Westfälischen Hochschule hat das Ziel das Bildungssystem im Ruhrgebiet nachhaltig zu verbessern. RuhrFutur – eine Initiative aus der Region für die Region – stellt die Plattform dar, mit der vorhandene Angebote verbunden werden können. So soll der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Einrichtungen, zwischen den Kommunen sowie zwischen den Kommunen und Hochschulen verbessert und bereits bestehende Erkenntnisse allgemein zugänglich gemacht werden. Die Initiative greift den Ansatz eines „Collective Impact“ (gemeinsam wirken) auf. Zu ihrer Unterstützung und Umsetzung wurde eine Partnergesellschaft der Stiftung Mercator ins Leben gerufen, die gemeinnützige RuhrFutur GmbH. Rund 15,3 Millionen Euro investiert die Stiftung Mercator bis Ende 2017 in die Initiative, die unter der Schirmherrschaft der Ministerpräsidentin des Landes Nordrhein-Westfalen steht und an der sich vier Landesministerien beteiligen.

Das übergeordnete Ziel von RuhrFutur ist es, allen Kindern und Jugendlichen in der Metropole Ruhr unabhängig von ihrer sozialen und ethnischen Herkunft gleichermaßen gute Chancen auf Bildungszugang, Bildungsteilhabe und Bildungserfolg zu ermöglichen.

Die vier Netzwerke, die im Rahmen von RuhrFutur entstehen, decken die verschiedenen Abschnitte einer Bildungsbiografie ab – von der frühkindlichen Bildung bis hin zum Studium. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die jeweiligen Übergänge gelegt.

(Quelle: <http://www.ruhrfutur.de/ueber-uns/die-initiative/>)

5. Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW

Die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW – gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung – ist Ansprechpartnerin für Kommunen in NRW und bietet Unterstützung bei der Weiterentwicklung des kommunalen Bildungsmanagements. Sie setzt Schwerpunkte in der Organisation einer Lernumgebung, der fachlichen Zusammenarbeit mit den Kommunen und der Moderation von Prozessen.

Im Fokus der Aktivitäten der Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW steht das Leitbild: Kommunen zu unterstützen und mit ihnen und für sie zu arbeiten, gute Rahmenbedingungen für gelingende Bildungsbiographien im Auftrag eines kommunalen Bildungsmanagements unabhängig von sozialer Herkunft zu schaffen.

Die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW versteht sich als Lernumgebung und wird auf zwei Ebenen tätig sein. Auf der einen Ebene begleitet die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW Kommunen dabei, ihre individuelle Ausgangssituation zu erfassen, spezifische Bedarfe zu identifizieren und Handlungsschritte zu erarbeiten. Mit dem Ziel, die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Projekt »Lernen vor Ort« und anderen Bildungsprogrammen in die Breite der kommunalen und Regionalen Bildungsnetzwerke und -landschaften in NRW zu tragen, wird die Transferagentur erprobte Gegenstände (Projekte, Produkte, Strukturinnovationen) in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Expertinnen und Experten analysieren und aufbereiten und interessierten Kommunen in Transferprozessen hierzu Zugänge ermöglichen.

Auf der anderen Ebene wird innerhalb der Lernumgebung unter dem Motto „Kommunen lernen voneinander“ der interkommunale Austausch über die Gestaltung von Bildungsprozessen befördert. Ein Angebot an Workshops und anderen Formaten soll eine Umgebung bieten, Modelle kennenzulernen, Gelingensbedingungen und Stolpersteine zu identifizieren und mit Expertinnen und Experten aus den Kommunen zu diskutieren. Flankierend dazu finden regionale Austauschforen und Fortbildungen zu verschiedenen Bildungsmanagementthemen statt. Eine jährliche landesweite Fachtagung dient als ergänzendes Vernetzungs- und Austauschgremium für die unterschiedlichen Akteurs- und Steuerungsebenen.

Die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW entwickelt Publikationen zu verschiedenen Aspekten des kommunalen Bildungsmanagements: Die Broschürenreihe „Bildungsnetzwerke in NRW – Beiträge zur Qualitätsentwicklung im kommunalen Bildungsmanagement“ und thematische Handreichungen setzen fachliche Impulse. Qualitative Schwerpunkterhebungen ergänzen diese und ermöglichen vertiefte Einblicke in die Praxis.

Die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW arbeitet eng mit Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Akteurs- und Steuerungsebenen zusammen und knüpft in ihren Aufgaben- und Arbeitsbereichen an bestehende Vernetzungsstrukturen an.

Begleitet wird die Arbeit der Transferagentur durch eine Steuerungsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Kommunalen Spitzenverbände NRW, der Landesministerien, des Stiftungsverbundes „Lernen vor Ort“ und des Institutes für soziale Arbeit e.V.

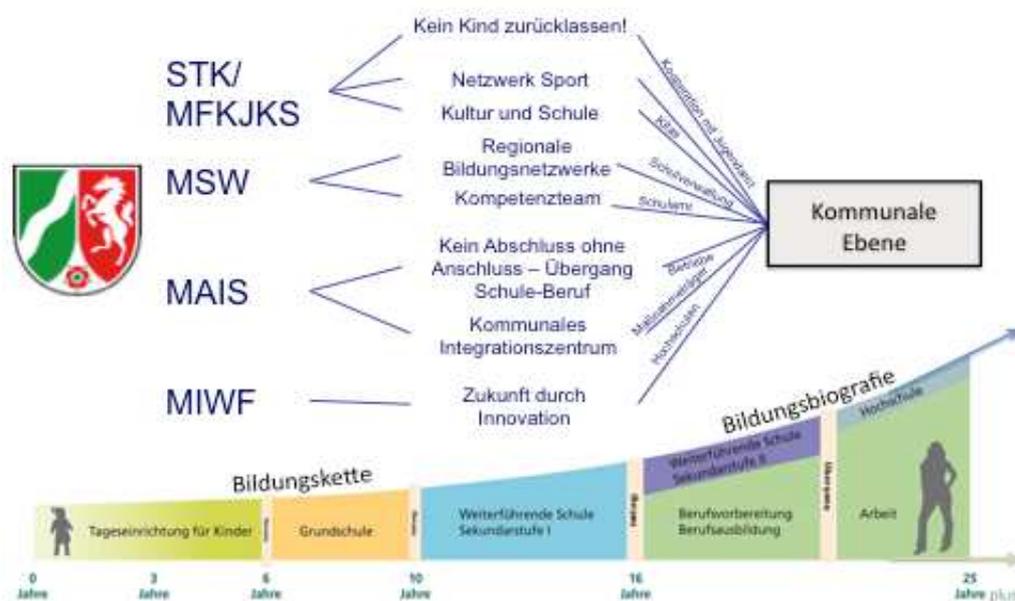
Die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW ist Teil der bundesweiten Transferinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und ist mit den anderen Transferagenturen vernetzt.

(Quelle: <http://www.lernen-vor-ort.info/121.php> und www.isa-muenster.de)

6. Fazit: Multiple Bildungsnetze mit komplexen Schnittmengen

In der Bilanz zeigt sich, dass in NRW rund ein dutzend Netze existieren, die immer von Landesseite und oft gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Akteuren getragen werden und die sich auf kommunaler bzw. regionaler Ebene realisieren, wobei zunehmend zivilgesellschaftliche Akteure mitwirken. Es existiert damit ein multiples Meta-System von Bildungsnetzen, mit zahlreichen Schnittstellen, die sich allesamt am Lebenslauf bzw. an der Lernbiografie orientieren (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Multiple Bildungsnetze (angeregt durch das RBN-Dortmund)



II. Erkenntnisinteresse und Funktion der Expertise für die Weiterentwicklung der RBN

Das der 1. und auch der 2. Expertise zugrunde liegende Evaluationskonzept wurde in der „Arbeitsgruppe Evaluation“ des MSW entwickelt unter Mitwirkung der Kommunalen Spitzenverbände, zweier Bezirksregierungen, zweier RBB und einer Evaluationsagentur, die das Verfahren und die Instrumentenentwicklung begleitete und die die Akteursbefragung durchführte. Man war sich von Anfang darin einig, dass die Evaluation in erster Linie eine strukturierte Reflexion im Lenkungskreis des Regionalen Bildungsnetzwerkes initiieren soll, um die Kooperationsprozesse zu analysieren und zu stärken.

Die Evaluationsergebnisse und diese Expertise werden in die Gespräche des Landes und der Kommune über die Weiterentwicklung der Kooperationsbeziehungen einbezogen.

Auf Landesebene dient die Evaluation dazu, die Entwicklungen in den Regionalen Bildungsnetzwerken übergreifend zu beurteilen und um Dritten gegenüber faktenbasiert auskunftsfähig zu sein.

1. Erkenntnisleitende Fragestellungen

Das übergeordnete Anliegen des Evaluationskonzepts ist zu ermitteln, ob durch die staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft und die implementierte Steuerungsstruktur eines Regionalen Bildungsnetzwerkes ein Mehrwert für die Akteure im Regionalen Bildungsnetzwerk entsteht. Dabei werden zwei erkenntnisleitende Fragestellungen untersucht:

- *In wie weit fördert die staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft sowie die Steuerungsstruktur eines Regionalen Bildungsnetzwerkes die Vernetzung und effektive Zusammenarbeit der Bildungsakteure einer Region und damit die Aufgabenerfüllung in der jeweiligen Zuständigkeit?*
- *In wie weit fördert ein Regionales Bildungsnetzwerk eine effektive Arbeit der beteiligten Bildungsinstitutionen einer Region in den vereinbarten Handlungsfeldern?*

In Anlehnung an den wissenschaftlichen Forschungsstand und den Erfahrungen aus der Praxis wurden für diese erkenntnisleitenden Fragestellungen acht Erfolgskriterien (EK) für eine wirksame Netzwerkarbeit identifiziert. Diese Erfolgskriterien strukturierten eine systematische Reflexion im Lenkungskreis und die Berichterstattung zur Evaluation:

EK 1: Promotoren und Unterstützer des Regionalen Bildungsnetzwerkes

EK 2: Funktionalität des Lenkungskreises

EK 3: Zusammenarbeit mit dem Regionalen Bildungsbüro

EK 4: Ressourcen des Regionalen Bildungsbüros

EK 5: Funktionalität der Bildungskonferenz

EK 6: Kommunikation und Beteiligung im Regionalen Bildungsnetzwerk

EK 7: Handlungsfelder des Regionalen Bildungsnetzwerks und ihre Umsetzung

EK 8: Verknüpfung zwischen Regionalen Bildungsnetzwerk und anderen bildungspolitischen Entwicklungen und Initiativen vor Ort

2. Evaluationskonzept

Das Evaluationskonzept beinhaltet vier Schritte:

- (i) Eine onlinebasierte Akteursbefragung zentraler Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen in den bearbeiteten Handlungsfeldern des Regionalen Bildungsnetzwerkes. In Kreisen werden zusätzlich die Hauptverwaltungsbeamten befragt.
- (ii) Eine systematische, individuelle Reflexion der acht Erfolgskriterien eines Regionalen Bildungsnetzwerks durch jedes Mitglied des Lenkungskreises (anhand eines „Reflexionsbogens“).
- (iii) Eine sowohl bilanzierende als auch zukunftsgerichtete Diskussion zum Regionalen Bildungsnetzwerk im Lenkungskreis unter Einbeziehung der Ergebnisse aus Schritt 1 und 2.
- (iv) Die Erstellung eines Kurzberichts zu den Diskussionsergebnissen des Lenkungskreises, strukturiert entlang der acht Erfolgskriterien. Diese Kurzberichte, gelegentlich auch Selbstreports genannt, wurden erstellt von den 7 Städten und 8 Landkreisen der 2. Generation der RBN (2009), von den Städten
 - *Bottrop, Düsseldorf, Gelsenkirchen, Herne, Mülheim, Oberhausen, Remscheid* und den Landkreisen
 - *Borken, Düren, Ennepe-Ruhr, Euskirchen, Lippe, Oberbergischer Kreis, Olpe, Recklinghausen* sowie der
 - *StädteRegion Aachen.*

Im Landkreis Paderborn findet die Lenkungkreissitzung mit Ratingkonferenz erst im Oktober 2014 statt; sie kann also für diese Auswertung nicht berücksichtigt werden. Der Autor dieser Expertise hat allerdings im Juli 2014 zu den hier behandelten Themen ein ausführliches Gespräch geführt, das viele Aufschlüsse und Anregungen erbrachte, aber naturgemäß nicht so ergiebig sein konnte wie ein datengestützter Kurzbericht.

Es kann vorweg ebenso wie in der 1. Expertise festgestellt werden, dass es sich bei diesem Vorgehen um ein angemessenes und gelungenes Format handelt, nämlich der Weiterentwicklung der Ratingkonferenz. Bei der Ratingkonferenz handelt es sich um eine Form der Gruppenbefragung, die quantitative Einschätzungen ("Rating") zu ausgewählten Aspekten des Evaluationsgegenstandes mit einem direkt anschließenden geleiteten Gespräch ("Konferenz") verbindet. Sie kann sowohl als Datenerhebungsmethode als auch als Methode zur (partizipativen) Interpretation und zur Erarbeitung von Schlussfolgerungen eingesetzt werden. Die Ratingkonferenz startet mit der individuellen Beantwortung von sechs bis zwölf Aussagen über den Evaluationsgegenstand, zu denen die Teilnehmenden auf meist vierstufigen Antwortskalen ihre Zustimmung bzw. Ablehnung ausdrücken. Diese Antworten werden sofort zusammengetragen (z.B. mittels Klebpunkten auf vorbereiteten Plakaten, auf OHP-Folie oder mit PC/Beamer) und die Antwortverteilungen werden visualisiert. In einem anschließenden Gespräch mit bis zu 15 Teilnehmenden präzisieren und ergänzen diese ihre Antworten. In der Regel werden mehrere Gruppen, evtl. aus unterschiedlichen Stakeholdern (Anspruchsberechtigten) gebildet, auf diese Art befragt, auch, um spezifische Gruppendynamiken zu relativieren. Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst, der die wenigen numerischen Daten als Hinweise auf Trends oder Unterschiede, nicht als robuste, statistisch abgesicherte Befunde verwendet, und als Hauptbestandteil verbale Aussagen der Teilnehmenden aufbereitet. Das Verfahren ist im Rahmen des Schweizer Verfahrens des schulischen Qualitätsmanagements (Q2E) entwickelt worden (vgl. Landwehr 2005).

Es geht bei der vorliegenden Evaluation im Kern um eine interne Evaluation, die durch die LKs der jeweilige RBNs durchgeführt wurden, welche durch eine externe Akteursbefragung gegengespiegelt und durch die vorliegende Expertise in einen Gesamtzusammenhang gestellt wurde. Vor allem durch die Selbstevaluation in den LKs, welche durch die Akteursbefragung gleichsam objektiviert wurde, wird nicht nur ein Erkenntnisinteresse befriedigt, sondern werden auch Entwicklungsimpulse für die gemeinsame Weiterarbeit erzeugt (Q2E bedeutet ja auch „**Q**ualität durch **E**valuation und **E**ntwicklung“).

3. Auswertung der Daten

Alle 16 einbezogenen RBN haben eine solche Ratingkonferenz durchgeführt und einen Kurzbericht geschrieben. Alle 16 haben eine quantifizierte Einschätzung der Erfolgskriterien vorgenommen.

Die Ergebnisse der internen Evaluation sind in dieser Expertise in ausführlicher Weise dargestellt. Anonymität wird dabei auf zweierlei Weise gewahrt. Einmal durch Aggregation

der quantitativen Ergebnisse in Form von Tabellenübersichten und zum anderen durch Fortlassen von Aussagen und Textteilen, die erkenntlich auf eine Region bezogen sind.

Die Einzelaussagen der RBN im Anhang exemplarisch zu zitieren, hat ihren Reiz darin, dass dadurch eine Fülle von Aussagen transportiert wird, die zu einer Fülle von Anregungen führen kann und die zudem zeigt, wie reichhaltig die Bildungsregion NRW inzwischen entwickelt ist.

Anzumerken bleibt in diesem Kapitel noch, dass die externe Evaluation (in Form der Akteursbefragung) in keinem Bereich signifikant kritischer ausgefallen ist als die korrespondierenden Bereiche der internen Evaluation durch die LK (vgl. den Anhang). Das ist nicht selbstverständlich, sondern eher erwartungswidrig: Meist fallen die externen Evaluationen deutlich kritischer aus als die internen.

Eine Art Selbstreflektion in Form eines sog. Reflexbogens komplettiert das Evaluationskonzept. Der Reflexionsbogen dient dem oben genannten Schritt 2. Er ermöglicht es jedem Lenkungskreismitglied in Vorbereitung auf die Evaluationssitzung wichtige Erfolgskriterien eines Regionalen Bildungsnetzwerks systematisch für sich allein zu reflektieren.

- Die LK-Mitglieder füllten diesen Reflexionsbogen VOR Ihrer Diskussion im Lenkungskreis aus!
- Der Reflexionsbogen wurde im Lenkungskreis nicht abgegeben. Das Ausfüllen dient der individuellen, strukturierten Vorbereitung auf die Evaluationssitzung und die dortige Diskussion.
- In der Evaluationssitzung hat jedes Lenkungskreismitglied seine individuellen Einschätzungen in anonymisierter Weise eingebracht, um zur Identifikation von Stärken und der Vereinbarung von Weiterentwicklungsbedarfen beizutragen.

Einschränkend muss noch beachtet werden, dass die meisten RNB mit anderen regionsbezogenen Netzwerken eng verbunden sind; das gilt vor allem für die 4 RNB, die auch am Projekt „Lernen vor Ort“ teilgenommen haben (vgl. Abb. 4). Deshalb ist eine Vermischung der Evaluation der RBN mit anderen Netzwerken nicht auszuschließen, sondern eher anzunehmen. Den „Lernen vor Ort“- Netzwerken attestieren alle 4 Kurzberichte, dass sie sehr hilfreich und nützlich für die RBN waren.

III. Hauptaussagen zum Status quo 2014

Dieses Kapitel stellt eine Auswertung in Form einer Dokumentation der Hauptaussagen der Kurzberichte aus den LKs dar gemäß folgender Leitfragen: „Was ist gut gelungen?“ und „Was ist weniger gelungen?“.

Im ersten Unterkapitel werden die meistgenannten Handlungsfelder und von den LKs ausgewählte gute Beispiele aufgeführt.

Im zweiten Unterkapitel erfolgt die Dokumentation entlang der acht genannten Erfolgskriterien (EK). Ein neuntes, Vorschläge zur Weiterentwicklung der RBN, liegt gleichsam quer dazu; es wurde im LK nur in einem Fall quantitativ ausgewertet. Die Verarbeitung dieser Vorschläge erfolgt im nächsten Kapitel, das diesem EK sinnverwandt ist. Die Reihenfolge der dokumentierten Hauptaussagen aus den einzelnen LKs ist zufällig, um die zugesagte Anonymität zu wahren. Aussagen, die auf eine Identifizierung der RBN hinweisen könnten, sind weggelassen, Aussagen, die nur Verdopplungen beinhalten, ebenfalls.

1. Handlungsfelder und Beispiele guter Praxis

Schaut man die Kurzberichte hinsichtlich der Nennung von Handlungsfeldern durch, so zeigt sich eine Fülle von Handlungsfeldern, in denen offensichtlich auch intensiv gearbeitet wird. Sie sollen im Folgenden aufgezählt werden, ohne dass eine Qualifizierung oder Quantifizierung erfolgt, weil das die Datenlage nicht erlaubt. Auf die meisten der im Folgenden aufgelisteten Handlungsfelder wurde schon in der 1. Expertise hingewiesen.

Folgende Handlungsfelder wurden genannt:

- Inklusion
- Individuelle Förderung
- Übergangs-Management
- Berufsparcours
- Haus der kleinen Forscher
- Erweiterung der Sprachkompetenz im kooperativen Modell
- Vielfalt fördern
- Schulleitungsfortbildungen
- Kulturelle Bildung
- Steuergruppenqualifizierung
- MINT

- abgestimmte Begleitung von Übergängen (Elementarbereich-Primarbereich/Primarbereich-Sekundarbereich/ Übergang Schule- Beruf-Hochschule)
- kooperative Leitbildentwicklung
- kontinuierliches Bildungsmonitoring
- kontinuierliche Bildungsberichterstattung
- durchgängige Sprachbildung
- Integration als Querschnittsaufgabe in Kommunen und Verwaltungen
- MINT- Förderung
- Gesunde Schule
- SeniorExperten / Schulleitungsscoaching
- Begabten-Förderung
- Kulturscouts
- Ganzttag
- Schulentwicklungsbegleitung
- nach Europa ausrichten
- Bildungsberatung
- STARTKLAR
- Schulentwicklungsplanung
- Schulsozialarbeit
- Förderung von Medienkompetenz
- Elternpartizipation
- Transferkonzept zur Familienbildung
- Kooperativer Kinderschutz
- Ausbildung und Einsatz von Schulentwicklungsbegleitern
- u.a.

Insgesamt ergibt sich ein breites Spektrum an Aktivitäten entlang der Bildungsbiografie.

2. Was ist gut gelungen, was ist weniger gelungen?

In den Aussagen aus den Kurzberichten finden sich hochinteressante qualitative Aussagen, die hier nicht allesamt wiedergegeben werden können, weil es einfach zu viele sind und es inhaltliche Doppelungen gibt. Deshalb werden im Folgenden nur Aussagen (*kursiv*) wiedergegeben, die den Status von Schlüsselaussagen haben und/oder die besonders prägnant formuliert sind. Dieses Verfahren ist an die „kategoriegeleitete Textanalyse“ nach Mayring (2010) angelehnt, wobei für die Kategorien allerdings Zitate stehen.

Erfolgskriterium 1: Promotoren und Unterstützer des RBN

Gut gelungen- Landkreise:

Hohe Transparenz in andere Gremien hinein: Kreistag, HVB-Konferenz, Ausschüsse

Das Kompetenzteam für Lehrerfortbildung erweist sich, insbesondere im Fortbildungsbereich als verlässlicher Partner

Regelmäßige Teilnahme der Mitarbeiter des Kommunalen Bildungs- und Integrationszentrums an Schulleiterkonferenzen, sehr gute Zusammenarbeit mit den im LK vertretenen Kommunen, sehr effektive und engagierte Kooperation mit externen Partnern im Rahmen von Projekten, Arbeitskreisen, Steuerungsgruppen

Hohe Anzahl von Akteuren, hohes Maß an Engagement und Motivation bei allen Beteiligten, gute organisatorische Anbindung des Bildungsbüros, gute gegenseitige Akzeptanz der Akteure basierend auf gemeinsam erarbeitetem Kooperationsvertrag und gute Einbindung der Schulen

Es gibt bereits eine Vielzahl von Promotoren und Unterstützern im Kreisgebiet

Das Förderprogramm "Lernen vor Ort" (spielte) eine positive Rolle

Gut gelungen- kreisfreie Städte:

Auch sind die Vorsitzenden und sv. Vorsitzenden des Jugendhilfe-, Kultur-, und Schulausschusses Mitglieder des LK und können die Arbeit im RBN aktiv mitgestalten

Die wesentlichen Netzwerke und Strukturen sind geschaffen worden

Die Zusammenarbeit zwischen Land und Kommune gelingt gut. Alle für den Bildungsbereich zuständigen Akteure sind vertreten und arbeiten in verlässlichen Strukturen zusammen. Das RBN fördert die effektive Zusammenarbeit der Bildungsakteure in der Stadt. Die Zuständigkeiten sind geklärt und transparent. Die organisatorische Ansiedlung wird als effektiv bezeichnet. Die untere Schulaufsicht sowie der Beigeordnete betonen ausdrücklich die gute Zusammenarbeit und den Vorteil der gelebten kommunal staatlichen Verantwortungsgemeinschaft

Es ist gelungen die Bildungskonferenz als gesamtstädt. Gremium zu etablieren. Der Lenkungskreis ist breit aufgestellt. Die Ausschüsse werden über die aktuellen Entwicklungen des RBN unterrichtet. Die organisatorische Einbindung des Bildungsbüros in das Dezernat Familie, Bildung, Soziales ist effektiv. Die Zusammenarbeit mit den Schulaufsichten und der Kommune fördert die Vernetzung der regionalen Bildungsakteure. Die Kooperation mit den Akteuren in den Handlungsfeldern ist strukturiert und zielführend

Weniger gelungen – Landkreise:

Die Einbindung und Ansprache von Eltern, Schülerinnen und Schüler sowie weiteren gesellschaftlichen Akteuren war noch nicht optimal

Akzeptanz des RBN in den Kommunen

Innerhalb der Entscheidungsebene (Bürgermeister) erfährt das RBN keine durchgängige Akzeptanz.

In der Regel informieren die Bürgermeister ihre politischen Gremien nicht über die Aktivitäten des RBN. Die Bürgermeister sehen oftmals nicht den Nutzen des RBN

keine HBV als Mitglied im LK

Es ist nach wie vor eine Herausforderung, die verschiedenen Interessenlagen von Kreis und kreisangehörigen Städten und Gemeinden zu koordinieren

Kitas besser verankern

Die Akzeptanz bei weiterführenden Schulen ist noch nicht durchgängig gegeben

Weniger gelungen- kreisfreie Städte:

Während eine deutliche Mehrheit der Schulen Verbesserungen durch das RBN für sich sieht, wird dies nur einschränkend von den Kindertageseinrichtungen wahrgenommen

Über die Arbeit des RBN muss mehr berichtet werden, um Transparenz zu schaffen

Die Empfehlungen des LK finden in der Politik wenig Gehör

Die mangelhafte Ausstattung des RBB erschwert die Arbeit

Stadtspitze ist zu wenig eingebunden

Erfolgskriterium 2: Funktionalität des LK

Gut gelungen- Landkreise:

Es wurde gelernt: gut und ohne Vorbehalte zu diskutieren

Die Einbindung der Jugendämter über die Vertretung ist gelungen

Multiplikatorenfunktion der LK-Mitglieder

Verzahnung innerer und äußerer Schulangelegenheiten

Schulen und Kommunen im guten Austausch

Organisation des LKs positiv

LK lässt sich vom Bildungsteam beraten und entscheidet verbindlich

Gut gelungen- Kreisfreie Städte:

Durch die Zusammensetzung der Lenkungskreismitglieder werden die Interessen der Schulformen sehr gut vertreten. Die Zusammenarbeit mit der unteren und der oberen Schulaufsicht ist sehr eng. Der Bekanntheitsgrad ist bei den schulischen Akteuren und zum größten Teil auch bei den außerschulischen Akteuren -mit Ausnahme der Kindertagesstätten – vorhanden. Die Akteure als auch die Mitglieder des Lenkungskreises bezeichnen die Vertretung der Bildungseinrichtungen in den Gremien des RBN als angemessen, ebenso vertreten sie mehrheitlich die Ansicht, angemessen in Planungen des RBN einbezogen zu werden

Weniger gelungen- Landkreise:

Vertretung frühkindlicher Bildung fehlt im LK

Das zu Anfang verfolgte Delegationsprinzip bzw. die Mandatierung der Mitglieder als Vertretung bildungsverantwortlicher Gruppen gestaltet sich schwierig, wenn der LK handlungsfähig bleiben soll.

Dies wird durch die Besetzung durch Experten für definierte Bildungsbereiche effektiver gestaltet

Die Einbindung von externe Expertise für bestimmte Themen

Die Einbindung freier Träger/Einrichtungen in den Lenkungskreis - die Diskussion um diesen Punkt war nicht einheitlich Es gibt den Wunsch nach mehr "Beteiligung" im Vorfeld der Sitzungen

Weniger gelungen- Kreisfreie Städte:

*Bei den Akteuren sind die Zuständigkeiten und Aufgaben der Gremien nur teilweise bekannt
Der Proporz zwischen Schule, Jugend und Kultur ist nicht hergestellt, weil nicht alle Mitglieder regelmäßig an den Sitzungen teilnehmen*

Erfolgskriterium 3: Zusammenarbeit mit dem RBB**Gut gelungen- Landkreise:**

Der Informationsfluss vom LK und Bildungsteam zum RBB – klare Auftragsvergabe an RBB

Gut gelungen- Kreisfreie Städte:

Die klare Aufgabenzuordnung im KBB bildet die strukturierte Arbeit gut ab und ermöglicht den Akteuren der Bildungslandschaft direkte Kontakte und Ergebnis orientierte Formen der Zusammenarbeit

Die direkte Einbindung des KBB in den Vorstandsbereich eröffnet Handlungsperspektiven von hoher Wertigkeit. Über die Genese des KBB (siehe Ausgangslage) wurden kommunale Aufgabenfelder klar einbezogen und als Qualitätsmerkmal definiert

(Kommentar Rolff: Es gibt einige RBN, die nicht von RBB, sondern vom KBB sprechen, was möglicherweise eine Reduzierung des Gesamtverständnisses bedeutet, das ja gerade nicht kommunal, sondern auch staatlich orientiert ist, wofür der Begriff Regional eher steht als der Begriff Kommunal)

Weniger gelungen- Landkreise:

Es fehlt der Überblick über alle Gremien und Steuergruppen in der Bildungsregion und deren Wechselwirkungen unter- und nebeneinander: "Wer koordiniert die Koordinatoren?"

Wenn neue Aufgabenfelder hinzukommen, ohne das ausreichende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, besteht für das RBB die Gefahr der Überforderung. Kritisch gesehen wird, dass Themen der Erwachsenenbildung bisher eine untergeordnete Rolle spielen

Weniger gelungen- Kreisfreie Städte:

Der Informationsfluss muss verstärkt und mehr Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden

Eine alleinige Beauftragung über den Lenkungskreis wird eher als Einschränkung der Funktionsfähigkeit des KBB bewertet und bewusst vermieden

Die regionale Verankerung des RBB war nicht immer gegeben, die Arbeitsaufträge des LK waren nicht konkret genug und die Berichterstattung über die Auftragserledigung nicht immer befriedigend

Die organisatorische Aufhängung der Stellen ist nicht optimal

Erfolgskriterium 4: Ressourcen des RBB

Gut gelungen- Landkreise:

Mitarbeiter arbeiten mit Fantasie und Engagement sehr effektiv, Team ist multiprofessionell, Akquise immer neuer Mittel (projektbezogen) und mehrfache Übergabe initiiertes Projekte in die Eigenregie der Veranstalter

Viele Akteure der Region unterstützen aktiv u.a. durch Drittmittel die Ressourcen des Bildungsbüros. Mit finanzieller Beteiligung des Arbeitgeberverbandes konnte eine halbe Stelle zusätzlich im Bildungsbüro eingerichtet werden

Gut gelungen- Kreisfreie Städte:

Die finanziellen Ressourcen gelten als ausreichend. Zur Umsetzung der Arbeitsaufträge standen die benötigten finanziellen Mittel zur Verfügung. Man geht davon aus, dass im Bedarfsfall "unkompliziert" finanzielle Mittel durch die Kommune zur Verfügung gestellt werden. Personell ist das Bildungsbüro sowohl von kommunaler als auch von Seiten des Landes zu gering ausgestattet

Dem RBB stehen ausreichend finanzielle Mittel und Sachmittel für die Umsetzung der Aufgaben zur Verfügung

Weniger gelungen- Landkreise:

Für das RBN "nur" ein Stelle Land und eine Stelle Kommune - dem Bildungsbüro stehen durch die Nutzung anderer Projekte deutlich mehr Ressourcen, insb. Sachmittel zur Verfügung

Die Aufgaben eines RBN sind freiwillige Aufgaben und bedürfen daher gerade in Kreisen einer steten Legitimation gegenüber den kreisangehörigen Kommunen. Die Bedeutung der Aufgaben ist unbestritten, es bedarf jedoch gerade gegenüber den Kommunen einer intensiven Kommunikation des Mehrwerts

*Im Vergleich zum Kommunalen Integrationszentrum ist das Regionale Bildungsbüro personell nicht gut ausgestattet. Es fehlt zum Beispiel eine Assistenzkraft für die vielen Hintergrundarbeiten
Hohe Fluktuation und hohe Einarbeitungsaufwände*

Die personelle Ausstattung durch das Land wird der Größe des Kreises und der damit verbundenen Komplexität nicht gerecht. Hier muss seitens des Landes im Sinne eines gerechteren Verteilungsschlüssels nachgebessert werden. Die Stellenvergabe sollte sich min. an einem Einwohnerschlüssel orientieren, aber auch die im Vergleich zu kreisfreien Städten komplexeren Strukturen berücksichtigen!

Weniger gelungen- Kreisfreie Städte:

Es ist nicht nachvollziehbar, warum RBBs so auffallend schlechter ausgestattet werden als z.B. Kommunale Integrationszentren oder die zukünftige Kommunale Koordinierungsstelle (KAoA)

Eine finanzielle Unterstützung durch Stiftungen bzw. Sponsoring ist wünschenswert. Es fehlt Personal im Vergleich zum gut ausgestatteten "KAoA- Landesprogramm (drei Stellen)

Keine Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter des Landes innerhalb des Bildungsbüros

Andere Landesmaßnahmen wie KAoA werden personell besser ausgestattet

Öffentlichkeitsarbeit kann nur punktuell betrieben werden, da personelle Ressourcen fehlen

Erfolgskriterium 5: Funktionalität der BK

Gut gelungen- Landkreise:

Format als Impulsgeber und Austauschforum hat gut funktioniert

Gut gelungen- Kreisfreie Städte:

*Es ist schwierig, ein gemeinsames Verständnis von "Bildungsregion" in diesem Gremium herzustellen
Die jährlich zweimal stattfindende und straff organisierte Bildungskonferenz bietet die Möglichkeit der Vorstellung und des Austauschs über der unterschiedlichen Handlungsfelder und der Aussprache von Empfehlungen für das weitere Vorgehen*

In einem 2jährigen Wechsel werden unterschiedlich strukturierte Bildungskonferenzen durchgeführt: In einem Jahr erhält die BiKo ein stärker fachbezogenes und auf Multiplikatoren ausgerichtetes Design. Im Jahr darauf ist die Bildungskonferenz mit ihren Themen und Teilnehmern auf eine breite Akteursbeteiligung (noch dialogorientierter) ausgelegt, um so die Partizipation zu steigern

Weniger gelungen- Landkreise:

Die BK ist eher offenes Netzwerktreffen und Konsensgremium als Steuergremium

Weniger gelungen- Kreisfreie Städte:

Nach Ablauf der 5. Bildungskonferenz ist festzustellen, dass ein Austausch untereinander erfolgt, der Findungsprozess jedoch noch im Gange ist

*Die BK wurde als Bildungsbeirat bezeichnet und hatte einen sehr berichtlastigen Charakter. Die Ziele sowie die Rollenverteilung und Funktion der Teilnehmer waren unklar
die Beziehung zwischen LK und BK waren zwar vertraglich definiert, die Beziehungen wurden aber nicht gelebt. Es fehlten ein gemeinsam geteiltes Rollenverständnis und erforderliche Transparenz*

Erfolgskriterium 6: Kommunikation und Beteiligung im RBN

Gut gelungen- Landkreise:

Umsetzung einer hohen Transparenz

Die Beteiligung hat in den Gremien gut funktioniert

Die Werkzeuge der Öffentlichkeitsarbeit (Newsletter, Webseite, Handreichungen und Arbeitshilfen, Broschüren)

Gut gelungen- Kreisfreie Städte:

Die interne Kommunikation im Lenkungskreis ist wertschätzend. Der Austausch der Schulen über die Schulformen hinweg ist von hoher Bedeutung und wurde durch Maßnahmen des RBN gefördert. Bildungseinrichtungen werden angemessen in Planungen einbezogen, Raum für Austausch wurde

geschaffen und eine Vernetzungsdynamik angestoßen. Es wird häufiger im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft agiert

Weniger gelungen- Landkreise:

Die Erstellung von allgemeinen Informationen über das RBN/Bildungskreis ist ausbaufähig

Der Kontakt zur Hochschule soll ausgebaut werden, ebenso die Ansprache von Eltern, Wirtschaft,...

Die Aufgaben der Steuergruppe sind nicht klar genug definiert, die Diskussionen oft zu schullastig, dadurch gehen Steuerungskompetenzen verloren

Die Kindertageseinrichtungen und deren Träger sowie Unternehmen sind noch nicht gut angebunden

Weniger gelungen- Kreisfreie Städte:

Die Beteiligung der politischen Ausschüsse ist noch ausbaufähig. Die Umsetzung der Handlungsziele muss enger begleitet werden

Die jährlichen Bildungsgespräche stärker für wissenschaftlichen Input nutzen

Nicht-schulische Akteure sind zu wenig einbezogen

Erfolgskriterium 7: Handlungsfelder des RBN und ihre Umsetzung

Gut gelungen- Landkreise:

Die Auswahl der Handlungsfelder im Rahmen des Kooperationsvertrages und der Bildungskonferenz sowie deren Konkretisierung durch den Lenkungskreis hat sich als bedarfs- und zukunftsorientiert erwiesen. Dies wird durch die hohe Beteiligung der Bildungseinrichtungen an den sich aus den Handlungsfeldern ableitenden Projekten deutlich. Auch die sich aus den Projekten entwickelten verbindlichen Kooperationsvereinbarungen sind ein Nachweis für die Nachhaltigkeit der Projekte

Gut gelungen- Kreisfreie Städte:

Handlungsfelder sind klar definiert und in der Bildungskonferenz und im Lenkungskreis abgestimmt. Die konsequent verfolgte Umsetzung findet unter bildungsbiografischer Sichtweise auf Kinder und Jugendliche bezogen in Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren statt. Regelmäßige und Anlass bezogene Rückmeldung in die Bildungskonferenz und den Lenkungskreis erfolgt. Über den Internetauftritt und den Newsletter werden die Aktivitäten in der Netzwerklandschaft umfassend dargestellt

Weniger gelungen- Landkreise:

Die Entwicklung eines integralen Konzeptes zwischen Schule und Jugendhilfe ist ein Anspruch des Kooperationsvertrages - dies ist auf Kreisebene schwer zu realisieren

Die Handlungsfelder der Erwachsenenbildung und der Bildungsangebote für Senioren im Sinne eines lebenslangen Lernens sind noch zu wenig vertreten

Weniger gelungen- Kreisfreie Städte:

Eine kommunale Gesamtplanung zum gesamten Bildungsbereich ist zur Zeit noch nicht erkennbar.

Parallelstrukturen!

Zum anderen werden an die Arbeit des Bildungsnetzwerks Erwartungen gestellt, die aufgrund nicht bearbeiteter Handlungsfelder Probleme in der Umsetzung und Ausführung bereiten

Das Maßnahmenspektrum der Bildungsregion müsste in der Öffentlichkeit besser kommuniziert werden (Akteursbefragung: 65 % sind gut informiert). Eine integrierte kommunale Gesamtplanung zum gesamten Bildungsbereich ist zurzeit noch nicht verfügbar

Erfolgskriterium 8: Verknüpfung zwischen RBN und anderen bildungspolitischen Entwicklungen und Initiativen vor Ort

Gut gelungen- Landkreise:

Der Nutzen von Vernetzung und der Beschäftigung mit gemeinsamen Zielen wird deutlich

Einbindung weiterer bildungsrelevanter Projekte und Themen (Kein Abschluss ohne Anschluss - Übergang Schule-Beruf in NRW, Bildungszugabe, städteregionale Koordinationsstelle kulturelle Bildung)

Gut gelungen- Kreisfreie Städte:

Das RBN ist durch eine dialogisch-partizipative Kultur geprägt

Weniger gelungen- Landkreise:

Der Eindruck, dass im Vorfeld keine Abstimmung zwischen den verschiedenen Ministerien erfolgt ist, entsteht bisher noch zu häufig

Die bildungspolitischen Themen der einzelnen Kommunen im Kreis sind bisher zu wenig aufgegriffen worden

Die Ausrichtung des RBN wird als nahezu ausschließlich auf schulische Bildung fokussiert empfunden

Weniger gelungen- Kreisfreie Städte:

Durch die vielen Landesprogramme ist ein zunehmender Aufwand an Abstimmungen erforderlich.

Eine engere Kooperation mit der Wirtschaft wäre wünschenswert

Schulstrukturentscheidungen (Sekundarschule) wurden unabhängig und unabgesprochen mit dem RBN getroffen. Sowohl das Thema Inklusion als auch ÜSB laufen "nebenher" in eigens geschaffenen Organisationseinheiten. Der Arbeit des RBN fehlt daher oft die – auch außen erkannte - Relevanz

3. Gesamtbilanz anhand der Kurzberichte

Die Darlegung des Gesamtergebnisses der Kurzberichte geht von Abb. 2 aus. Diese enthält die Ergebnisse der Ratings in den Lenkungskreisen der 1. und der 2. Generation der RBN, die nach demselben Muster wie im Jahr davor von den RBN der 1. Generation durchgeführt wurde (vgl. Kap. II). Beteiligt haben sich diesmal an den Lenungskreissitzungen zwischen 7 und 18 Personen, die sich mittels einer vorweggegangenen Selbstreflexion und Interpretation der einschlägigen Daten der regionalen Akteursbefragungen vorbereitet hatten. Alle LK haben ihre Ratings (subjektive Einschätzungen, die durch Daten und Eigenerfahrungen objektiviert wurden) auch quantifiziert. Quantifizierungen auf einer Skala zwischen -- (trifft gar nicht zu) und ++ (trifft voll zu) sind die Grundlage der Abb. 2a und 2b. Die quantitativen Einschätzungen der Einzelpersonen wurden in der LK-Sitzung zusammengebracht und visualisiert, die EK nacheinander erläutert und diskutiert und somit kommunikativ validiert. Die Quintessenz wurde protokolliert und in die Kurzberichte aufgenommen. Sie sind eine wesentliche Grundlage von Vorschlägen zur Weiterentwicklung der RBN.

16 RBN haben diese datengestützte, kriterienorientierte LK-Sitzung durchgeführt und vor diesem Hintergrund Kurzberichte geliefert. Allein der Landkreis Paderborn konnte wegen Wechsels in der Leitungsspitze die Ratingkonferenz nicht vor Oktober 2014 durchführen. Er ist deshalb in dieser Gesamtauswertung nicht vertreten.

Das Gesamtergebnis ist wie schon in der 1. Expertise klar positiv. Alle Erfolgskriterien sind von einer großen Mehrzahl der RBN deutlich positiv beurteilt worden. Das ist ein hervorragendes Ergebnis.

Bemerkenswert ist auch, dass das Konzept RBN nirgendwo grundsätzlich infrage steht.

Die Gesamtbilanz für 2014 lautet im Einzelnen:

(i) Quantitative Ergebnisse:

Es haben alle 16 RBN quantitative Rating-Daten zu den Erfolgskriterien erarbeitet und in die Kurzberichte aufgenommen (s. Abb. 2a), davon

- haben 15 RBN die Wirksamkeit der EK in ihrer Region hoch positiv eingeschätzt, einige EKs sogar mit vollständiger Mehrheit (vor allem EK 3, 2 und 7).
- haben 8 RBN (davon 3 Städte und 5 Landkreise), also die Hälfte aller RBN, kein einziges EK negativ eingeschätzt.

Es hat nur ein RBN (eine Großstadt) nicht nur, aber in der Summe negative Einschätzungen vorgenommen. Das veränderte allerdings nicht das durchweg positive Gesamtergebnis.

(ii) Stadt-Land-Unterschiede

Aus Abb. 2b lassen sich einige nennenswerte Stadt-Land-Unterschiede ersehen:

Bezüglich des EK 1 sind die Einschätzungen aus den Landkreisen etwas kritischer als die aus den Städten. Die Einschätzungen aus den Landkreisen sind bei EK 2 sogar deutlich kritischer als die aus den Städten.

Umgekehrt verhält es sich mit EK 8; hier sind die Einschätzungen aus den Landkreisen deutlich positiver als die aus den Städten.

Bei den übrigen EK sind keine bemerkenswerten Stadt-Land-Unterschiede zu vermelden.

Die größte Zustimmung ++ (trifft voll zu) findet sich bei den Einschätzungen der Landkreise zur „Zusammenarbeit mit den RBB“ (EK 3) mit 33,3%

(iii) Zur Lage der Bildungskonferenzen (BK)

Die BK sind das oberste Repräsentanz- und Partizipationsorgan der RBN. Sie erlauben eine weite und breite Beteiligung mit teilweise über 100 Teilnehmern. Sie tagen meistens einmal, manchmal zweimal im Jahr. Es existieren unterschiedliche Formate: Strategietreffen, Fortbildungsveranstaltungen, Netzwerktreffen, Bildungskommissionen u.a. Mitglieder sind Vertreter des Staates, der Stadt (in Kreisen aus fast jeder Kommune) und der Zivilgesellschaft, manchmal auch Experten und vieler Bildungseinrichtungen.

Die BK schneiden allerdings in der Ratingkonferenz bei der Bewertung mittels Erfolgskriterien am ungünstigsten ab. Über ein Drittel der Bewertungen (35,2%) liegen bei minus und doppelminus. Aus der qualitativen Auswertung geht hervor, dass die Unzufriedenheit meist aus der Unklarheit der Aufgaben und Kompetenzen der BK herrührt.

Immerhin sind mehr als die Hälfte der RBN mit der Arbeit der BK zufrieden; die meisten wünschen sich allerdings Verbesserungen.

Abbildung 2a: Zusammenfassung der quantifizierten Anteile der Ratingkonferenzen 1. und 2. Generation

(oben für 2013, unten für 2014; Prozentwerte in Klammern)

Rating Erfolgs- kriterien	Rating				Überwiegend negativ positiv bewertet: N		
	--	-	+	++			
1. Promotoren und Unterstützer	10(5,3)	42(22,3)	99(52,6)	37(19,7)	4	12	188
	3(1,6)	33(17,5)	132(69,8)	21(11,1)	2	14	189
2. Funktionalität der Lenkungskreise	4(2,1)	32,5(17,3)	106,5(56,6)	45(23,9)	2,5	13,5	188
	1(0,6)	36(20,5)	109 (61,9)	30(17,0)	2	14	176
3. Zusammenarbeit mit RBB	5(2,8)	25,5(13,1)	98,5(50,9)	65(33,3)	2,5	13,5	195
	1(0,6)	25,5(14,8)	91 (52,9)	54,5(31,6)	-	16	172
4. Ressourcen des RBB	- (-)	54,5(32,3)	93 (55,0)	21,5(12,7)	3,5	12,5	169
	17,5(10,4)	62 (37,1)	69,5(41,6)	18(10,8)	4,5	11,5	167
5. Funktionalität der Bildungskonferenz	22(11,6)	68(35,8)	63,5(33,4)	36,5(19,2)	7,5	8,5	190
	13(7,7)	46,5(27,5)	88,5(52,4)	21 (12,4)	6	10	169
6. Kommunikation und Beteiligung	7(3,8)	44,5(24,5)	115,5(63,5)	15(8,2)	1	15	182
	1(0,6)	55 (30,9)	99,5(55,9)	22,5(12,6)	2	14	178
7. Handlungsfelder und Umsetzung	- (-)	31,5(16,7)	108,5(57,4)	48 (25,4)	2	14	189
	2(1,7)	36 (20,1)	117,5(65,6)	23,5(13,1)	0,5	15,5	179
8. Verknüpfung mit Bildungspolitik vor Ort	7(4,1)	39,5(23,0)	98,5(55,5)	31(18,0)	3	13	172
	4(2,2)	53,5(29,7)	95,5(53,1)	27 (15)	4	12	180

Abb. 2b: Stadt-Landkreis-Vergleich (Stadt oben/Landkreise unten; Prozentwerte in Klammern)

Rating Erfolgs- kriterien	Rating				Überwiegend negativ positiv bewertet: N		
	--	-	+	++			
1. Promotoren und Unterstützer	-	13(16,1)	62(76,5)	6(7,4)	1	6	81
	3(2,9)	20(19,49)	65(63,1)	15(14,6)	1	8	103
2. Funktionalität der Lenkungsreise	-	6 (8,5)	50(70,4)	15(21,1)	-	7	71
	1(0,9)	30(28,4)	59(56,2)	15(14,3)	2	7	105
3. Zusammenarbeit mit RBB	1(1,4)	8,5(12,1)	40(57,1)	20,5(29,3)	–	7	70
	-	17(16,7)	51(50)	34 (33,3)	–	9	102
4. Ressourcen des RBB	12,5(16,5)	32(43,7)	23,5(31,8)	6(8,1)	2,5	4,5	74
	5 (5,4)	30(32,3)	46(49,5)	12(12,9)	2	7	93
5. Funktionalität der Bildungskonferenz	3(4,5)	19,5(29,1)	35,5(53)	9(13,4)	3	4	67
	10(9,8)	27 (26,5)	53 (52,0)	12(11,7)	3	6	102
6. Kommunikation und Beteiligung	-	24(31,6)	40,5(53,3)	11,5(15,1)	1	6	76
	1(1)	31(30,4)	59(57,8)	11(10,8)	1	8	102
7. Handlungsfelder und Umsetzung	1(1,3)	15(19,5)	56,5(73,4)	4,5(5,8)	–	7	77
	1(1)	21(20,6)	61(59,8)	19(18,6)	–	9	102
8. Verknüpfung mit Bildungspolitik vor Ort	-	31,5(41,4)	33,5(44,1)	11(14,5)	3	4	76
	4(3,8)	22 (21,2)	62(59,6)	16(15,4)	1	8	104

(iv) Zur Lage der Lenkungskreise (LK)

Die LK sind das strategische Leitungsgremium der Region, sozusagen der Inbegriff der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft (wobei in einem Kurzbericht kurioserweise durchweg von staatlich-kommunaler *Veranstaltungsgemeinschaft* geschrieben wird). Mitglieder kommen von staatlicher und kommunaler Seite, ergänzt von Vertretern der Zivilgesellschaft. Die Mitgliederzahl der LK, von denen hier berichtet wird, schwankt zwischen 7 und 24 Personen, wobei sich nicht mehr als 18 beteiligt haben. Zu den Mitgliedern der LK zählt ein breites Spektrum von Akteuren:

- Dezernent/in bzw. Beigeordnete/r für Bildung, Kinder, Jugend und Familie
- Schulamtsdirektorin
- untere Schulaufsicht
- Schulaufsichtsbeamte der Bezirksregierung
- Schulformvertretungen
- Leitung des Fachbereichs Kinder Jugend Familie
- Leitung des Fachbereichs Schule und Weiterbildung
- Leitung des kommunalen Integrationszentrums
- Vertreter der Bildungs- und Erziehungsstiftung der Sparkasse
- Leitung der Volkshochschule
- Kreisdirektor
- Bürgermeister
- Sprecher von Stiftungen/ des Regionalen Stiftungsverbandes
- Landrat
- Leitung Jugendamt
- Leitung Kulturamt
- Vorsitzende/r des Schul-, Jugendhilfe- und Kulturausschusses
- Vertreter des Büros Obermeister
- Agentur für Arbeit
- Leiter Kompetenzteam
- Pfarrer
- Fachbereichsleiter Finanzen, Kreisentwicklung und Bildung
- Stadtrat
- Betriebsleiterin Kindertagesbetreuung
- Leiter Referat Außerschulische Bildung
- Bereichsleiter Kommunales Integrationszentrum
- Sprecher der freien Wohlfahrtsverbände
- Weiterbildungsträger

- Prorektor für Lehre
- Projektleitung Lernen vor Ort

Dazu kommen sozusagen als Geschäftsstelle:

- Leitung Bildungsbüro
- pädagogischer Mitarbeiter des RBN
- Verwaltungsfachkraft des RBN
- Stabsstelle Bildungsplanung

Der LK tagt in regelmäßigen Abständen (meist alle sechs bis acht Wochen). Er entwickelt gemeinsam Vorschläge für eine kooperative Entwicklung der Bildungslandschaft (häufig durch die BK angeregt) und beschließt konkrete Maßnahmen, die zumeist vom Bildungsbüro umgesetzt werden.

In allen RBN in OWL, also den sechs Kreisen und der kreisfreien Stadt Bielefeld, wird der LK (dort Regionales Leitungsteam) im Sinne einer operativen Steuerung verstanden und vertragsgemäß durch ein strategisches Gremium (dort LK) ergänzt. Die Zusammensetzung des Leitungsteams entspricht der der LK in den anderen Regierungsbezirken. Am LK in OWL sind neben dem Landrat bzw. dem OB, dem Abteilungsleiter Schule der Bezirksregierung und je einer Vertretung der unteren und oberen schulfachlichen Aufsicht, 2-3 Bürgermeister kreisangehöriger Städte und Gemeinden beteiligt, in der Stadt Bielefeld beide inhaltlich betroffenen Dezernenten. Dieser LK trifft sich zwei- bis dreimal pro Jahr und kann durch die Beteiligung von „Letztentscheidern“ z.B. zentrale Ressourcenentscheidungen treffen und den Kontakt zur kommunalen Politik sicherstellen. Der LK wird im Übrigen zusammen mit den Bildungsbüros in den Ratingkonferenzen am meisten positiv bewertet.

(v) Zur Lage der Regionalen Bildungsbüros (RBB)

Die Regionalen Bildungsbüros (RBB) werden in den Kurzberichten verstanden als so etwas wie die Kernzelle, Organisationsplattform und Geschäftsstelle der RBN. RBB arbeiten in der Tat als Service- und Koordinierungsstelle und sie sind manchmal auch für Qualitätssicherung zuständig. Die Kurzberichte zeigen (wie übrigens die Akteursbefragungen auch), dass die RBB sehr effektiv arbeiten und geradezu vorbehaltlos akzeptiert sind. Als Kernaufgaben der RBB erwiesen sich Schnittstellenmanagement und Netzwerkarbeit, vornehmlich mit Blick auf die Schulen und von den Schulen.

Der organisatorische Rahmen der RBB (Verortung, Zuständigkeit und Position) wird in Abb. 3 dargestellt. Sie zeigt eine große Variabilität der Positionierung von der Stabsstelle bis zur eigenen Abteilung bzw. zum Amt. Sie zeigt auch, dass in den letzten Jahren bei exakt der

Hälfte der RBB Veränderungen in Verortung, Zuständigkeit und Positionierung vorgenommen wurden, dass also noch mit dem Organigramm experimentiert wird, was aber bei derart neuartigen Einrichtungen nicht verwunderlich ist.

Aus den Kurzberichten ist zu erkennen, dass die personelle Ausstattung nicht allzu üppig ist und die Stellenzahl stark von RBB zu RBB schwankt. Die Grundausrüstung besteht aus einer Landes- und einer kommunalen Stelle. In einigen Fällen haben die Kommunen eine oder sogar mehrere Stellen hinzugefügt. Die kleinen RBB neigen im Übrigen dazu, Stellen als halbe zu besetzen, damit sie mehr Vielfalt und Professionalität des Personals erreichen. Zudem akquirieren viele RBB Drittmittel von Stiftungen und Agenturen, auch solche, die sie im Kurzbericht nicht angegeben haben. Stellen hatten 5 RBN auch vom Projekt „Lernen vor Ort“ bezogen, dass allerdings nur bis August 2014 existierte. Fast alle RBN können Ihren Stellenplan durch die Landesprojekt KAoA und KI ergänzen, wenn die damit verbundenen Kooperationsprobleme gelöst werden, was bei etlichen Kommunen der Fall (aber nicht genau untersucht) ist.

Nur 6 von den 16 RBB haben hauptamtliche Leitungen; bei der Mehrzahl sind die Leitungspersonen auch noch für andere Bereiche zuständig (vgl. Abb. 3).

(vi) Schullastigkeit verliert an Dominanz

Immer wieder kann man in Gesprächen und Interviews hören, dass das RBN stark, ja sogar zu stark schullastig ist und die darüber hinaus weisenden Bereiche vernachlässigt oder gar ausblende. Schullastigkeit mag beim Start der RBN ein Problem gewesen sein, ist es aber kaum noch, wie aus den genannten Handlungsfeldern (Kap. II, 1) und der Verortung der RBB (Abb. 3) hervorgeht: Exklusiv am Fachbereich Schule bzw. Schulverwaltungsamt verortete RBBs sind selten, meist spielen auch andere Ämter bzw. Verortungen eine Rolle.

Dass die RBN aus dem Schulbereich hervorgegangen sind, liegt im Übrigen in der Natur der Sache, dass sie sich zu umfassenderen Bildungslandschaften weiter entwickeln, ist beabsichtigt und in bemerkenswerter Weise auch schon realisiert.

Abbildung 3: Verortung der RBB

Region	Zuständigkeit	Positionierung	Verändg. seit Gründg.	Stellen		Leitung ohne andere Funktion
				Feste Stellen	Dritt-mittel	
01. Bottrop	Fachbereich Jugend + Schule	Sachgebiet	Nein	2,4		Ja
02. Düsseldorf	Fachbereich Schulverwaltung	Stabsstelle	Ja	2		Nein
03. Gelsenkirchen	Kultur, Bildung, Jugend, Sport + Integration	Sachgebiet	Nein	5,5	plus KAOA	Nein
04. Herne	Fachbereich Schule + Weiterbildung	Sachgebiet	Nein	5		Nein
05. Mülheim/Ruhr	Amt für Kinder, Jugend und Schule	Sachgebiet	Ja	2	plus KAOA	Ja
06. Oberhausen	Dez. Familie, Bildung und Soziales	Stabsstelle	Nein	2		Ja
07. Remscheid	Dez. Schule, Bildung, Jugend, Soziales, Gesundheit + Sport	Stabsstelle	Ja	1,30		Nein
08. Kreis Borken	Fachbereich Bildung, Schule, Kultur, Sport	Abteilung	Ja	2,75	4,8	Nein
09. Kreis Düren	Amt für Schule, Bildung und Sport	Stabsstelle	Nein	2,2		Nein
10. Kreis Ennepe Ruhr	Fachbereich Kreisentwicklung, Finanzen, Bildg	Sachgebiet	Ja	3		Ja
11. Kreis Euskirchen	Geschäftsbereich Bildung, Gesundheit, Jugend und Soziales	Sachgebiet: Komm. Bildgs- + Integrationsz.	Ja	2	plus KAOA plus KI	Nein
12. Kreis Lippe	Stabsbereich Bildung	Team	Ja	4,25	1,75	Ja
13. Oberbergischer Kreis	Amt für Schule und Bildung	Sachgebiet	Nein	3,4		Nein
14. Kreis Olpe	Landrat	Stabsstelle	Nein	2	0,5	Nein
15. Kreis Recklinghausen	Fachbereich Gesundheit, Bildung und Erziehung	Fachdienst Schulverwaltung	Nein	1,5 plus 3 KAOA	3 (LvO)	Nein
16. StädteRegion Aachen	Dez. für regionale Entwicklung, Bildg, Jugend und Kultur	Abteilung/ Amt	Ja	5 plus 3 KAOA	10 (LvO)	Ja

Abbildung 4: Ausbaustand der Regionalen Bildungsnetzwerke

Region	Mitglieder im LK*	Bildungsbericht	Leitbild/Leitziele	LvO	KAoA	KI	Tendenzen der Integration ins RBB
01. Bottrop	6	Nein	Nein				
02. Düsseldorf	12	Nein	Nein				
03. Gelsenkirchen	8	Newsletter	Leitbild		Ja	Ja	Ja
04. Herne	15	Ja	Leitbild	Ja	Ja		Ja
05. Mülheim/Ruhr	9	Nein	Nein		Ja	Ja	
06. Oberhausen	17	Nein	Nein		Ja	Ja	
07. Remscheid	13	Nein	Unklar			Ja	
08. Kreis Borken	14	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
09. Kreis Düren	10	Nein	Leitbild				
10. Kreis Ennepe Ruhr	20	Nein	Leitbild				
11. Kreis Euskirchen	13 plus	Nein	Leitziele		Ja	Ja	Ja
12. Kreis Lippe	10	Nein	Nein	Ja	Ja		Ja
13. Oberbergischer Kreis	7 plus	Nein	Leitziele				
14. Kreis Olpe	9	Nein	Leitbild		Ja	Ja	
15. Kreis Recklinghausen	24	Ja	Leitziele	Ja	Ja		Ja
16. StädteRegion Aachen	12	Ja plus Newsletter	Leitziele	Ja	Ja	Ja	Ja

*(ohne Mitglieder der Geschäftsstelle)

Es wurde nicht ausdrücklich nach Kooperation und Integration von den Fachbereichen Schule und Familie und Jugend gefragt, aber aus der Abb. 4 und den Kurzberichten kann geschlossen werden, dass Kooperation und Integration in über der Hälfte der Regionen in beachtenswerter Weise stattfinden.

4. Baustellen und Probleme

Wenn am Schluss dieses Kapitels über die beachtlichen Erfolge der RBN die komplementäre Frage auftaucht, ob die LK der RBN auch Schwachstellen sehen, ergibt sich die folgende Lage:

- Es nennen nur 4 RBN, dass sie über regionale Bildungsberichte verfügen; 2 erwähnen Newsletter (vgl. Abb. 2b).
- Auch Leitbilder sind nicht weit verbreitet. Nur 4 Regionen geben an, dass sie ein Leitbild und 5, dass sie ein pointiertes Zielsystem entwickelt haben. Der Kooperationsvertrag verlangt kein regionales Leitbild, setzt aber in Abs. 3.4 Leitbilder bzw. Leitziele gleichsam voraus. Die Antwort eines Vorsitzenden der LK auf die Frage, ob es in seiner Region ein Leitbild gäbe, lautete: „Nein, zu einem Konsens in Sachen Leitbild ist es nicht gekommen. War wohl für die kommunalen Vertreter im LK zu dick“.
- Ein Problem, das man durchaus als gravierend bezeichnen kann, besteht im distanzierten Verhältnis der RBN zur Regional- und Kommunalpolitik, das nach dem Begriff des Organisationswissenschaftlers Karl Weick (Weick 1995) ein bestenfalls „lose gekoppeltes“ (loosely coupled) ist. Nur lose gekoppelt zu kooperieren, ist einerseits sinnvoll, um einen gewissen Denk- und Gestaltungsspielraum zu gewährleisten, aber andererseits auch problematisch, weil dadurch möglicherweise weniger Steuerung und vor allem weniger Austausch möglich ist. Zudem mag der Widerspruch dabei eine Rolle spielen, der zwischen hierarchisch organisierter Kommunalverwaltung und „querliegender“ Organisation eines RBB besteht.
- Es ist für die RBB schwer einzusehen, dass KAOA und das Kommunale Integrationszentrum personell deutlich besser ausgestattet sind.
- Kompetenzteams (KT) werden in den Kurzberichten kaum genannt.
- Vielfach laufen die Plattformen der Landesprogramme parallel nebeneinander her, anstatt sich auf eine Plattform zu fokussieren, wozu sich die RBN, mit allen drei Akteursebenen von der Bildungskonferenz, über den Lenkungskreis bis zum Regionalen Bildungsbüro am ehesten eignen würden.
- In einem Kurzbericht findet sich die Aussage: „Der Eindruck, dass im Vorfeld keine Abstimmung zwischen den verschiedenen Ministerien erfolgt ist, entsteht bisher noch zu häufig.“
- In einem weiteren Kurzbericht steht zu lesen: „Das Jugendministerium (MFKJKS) sowie das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS) sollten zusätzliche finanzielle Ressourcen in die RBN geben. Eine bessere ressortübergreifende Zusammenarbeit der Ministerien ist wünschenswert.“

IV. Entwicklungen und Veränderungen im Vorjahresvergleich

Wenn man die Kurzberichte der ersten Expertise mit denen der 2. vergleicht, sind einige erwähnenswerte Veränderungen zu erkennen. Die meisten sind schon im Zusammenhang mit den obenstehenden Analysen behandelt worden. Das Bild wird allerdings klarer, wenn die bedeutendsten Veränderungen im Folgenden aufgelistet werden:

- Es gibt insgesamt mehr Zustimmung bei den Erfolgskriterien. Dabei spielt vermutlich auch eine Rolle, dass die erste Kohorte nur aus RBN besteht, die aus Schulen hervorgegangen sind, also eine bereits längere Geschichte haben, die allein auf Schule fokussiert war. Die Ausgangssituation war bei den RBN der zweiten Kohorte vielfältiger.
- Es wird insgesamt von mehr Kooperation berichtet; aber es sind auch etliche Kooperationspartner hinzugekommen.
- Mehr RBN als im Vorjahr ist es gelungen, weitere Ressourcen dazu zu gewinnen oder vorhandene besser zu nutzen.
- Es ist das Bestreben zu erkennen, die Vielzahl der Handlungsfelder nicht weiter zu vergrößern, sondern eher zu versuchen, sie zu reduzieren im Sinne von fokussieren.
- Was das Evaluationskonzept anbelangt, haben alle LK die Bewertung der Erfolgskriterien quantifiziert. Das war bei zwei LK der ersten Kohorte nicht der Fall.
- Das Bewusstsein, dichtere und kohärentere Kooperationsbeziehungen aufzubauen, ist ausgeprägter geworden.
- Bestrebungen, stärker mit den Kommunalpolitikern zusammenzuarbeiten, haben zugenommen.
- Die Einsicht, dass Bildungslandschaften mehr bedeuten als Öffnung der Schule, ist stärker verankert.

V. Empfehlungen zur Weiterentwicklung auf Basis der Evaluation der Gründungsjahrgänge 2008 und 2009

Es gibt in den Kurzberichten zahlreiche Hinweise zu Weiterentwicklungsansätzen, die in das folgende Kapitel eingearbeitet sind. Dabei überschneiden sich die Aussagen, die Vorschläge zur Weiterentwicklung innerhalb des Ressourcenrahmens machen, mit solchen Weiterentwicklungsansätzen, bei denen es mehr externer Unterstützung/Zusammenarbeit bedarf.

Schon die Dokumentation und Analyse der Kurzberichte zeigt, dass NRW mehr als andere Bundesländer eine gut funktionierende Infrastruktur für Regionale Bildungsentwicklung geschaffen hat. Es ist eine komplexe Gestaltungs- und Steuerungsstruktur aufgebaut worden, die entlang der Bildungsbiografie die bildungsrelevanten Akteure eines Landkreises oder einer kreisfreien Stadt miteinander koordiniert und vernetzt. Der Fokus ist ursprünglich die Schullandschaft, aber zunehmend darüber hinaus der gesamte Bildungsbereich. In etlichen Regionen sind weitere Bundesprogramme wie „Lernen vor Ort“ oder Landesprogramme (wie z.B. KAoA oder KI) dazugekommen und zunehmend integriert.

Die Handlungsfelder und Maßnahmen werden durch die bereits dargelegte dreistufige Organisation gestaltet und gesteuert:

- Die Bildungskonferenz (BK),
- der Lenkungskreis (LK) - im RB Detmold als Leitungsteam, ergänzt durch den LK,
- das Regionale Bildungsbüro (RBB).

Dadurch ist entstanden, was die internationale Forschung „Kapazität für Wandel“ nennt, eine Grundvoraussetzung für nachhaltige, am Lernen der Adressaten orientierte Bildungslandschaft, die von den Befragten und auch den sich selbst evaluierenden Akteuren nahezu durchweg positiv eingeschätzt wird. Diese Infrastruktur für Entwicklungsprozesse hat sich flächendeckend bewährt.

Dennoch (oder gerade deshalb) sind einige Empfehlungen zur Weiterentwicklung des RBN angebracht, die in der Essenz nur leichte Ergänzungen der Empfehlungen der Expertise I darstellen. Sie basieren auf den internen Evaluationen durch die Lenkungskreise, die Akteursbefragung sowie den schon mehrfach erwähnten internationalen Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Die Empfehlungen haben die Konstruktion und das Funktionieren der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft im Blick und richten sich deshalb sowohl an die Kommunen als

auch an die staatlichen Stellen und ebenso an die kooperierenden zivilgesellschaftlichen Akteure. Sie sind zweifach gegliedert:

- (i) Empfehlung, die aus den Lenkungskreisen selbst stammen und
- (ii) Empfehlungen aus Sicht der Wissenschaft.

Die in Kapitel I.1 aufgeführten Gelingensbedingungen, die die internationale Forschung identifiziert hat, sollten auch bei der Expertise II als Hintergrundorientierung dienen: starke Ziele, dichte Kooperation auf allen Ebenen, Eigenverantwortung, intensive Unterstützung sowie Kohärenz und Ausrichtung (Alignment) an einem (breiten) Zielkorridor.

1. Empfehlungen aus Sicht der Lenkungsreise 2014

Wenn versucht wird, die Aussagen in den Kurzberichten zur Weiterentwicklung zu systematisieren, dann ergeben sich die folgenden Empfehlungen:

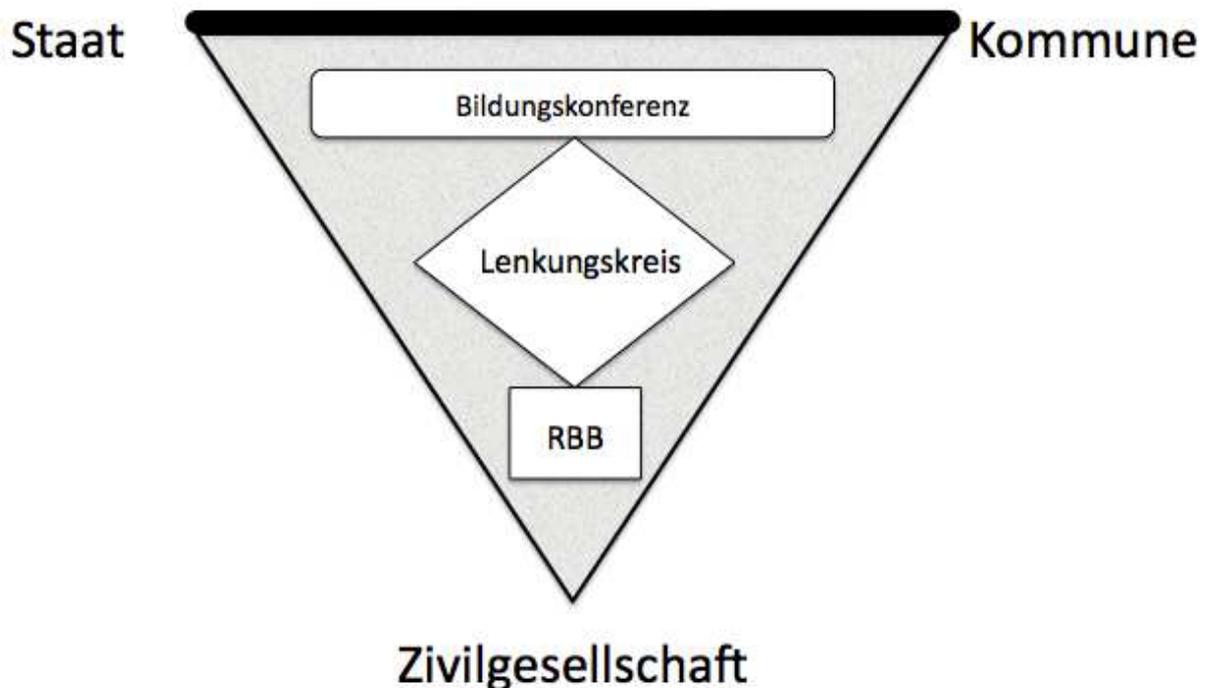
(i) Kooperation und Koordination optimieren und ausweiten

Gelungene Kooperation und Koordination der Aktivitäten von RBN, Kommunalen Integrationszentren, dem Landesprogramm "Kein Abschluss ohne Anschluss" KAOA sowie dem Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ wird in vielen der Kurzberichte erwähnt, vor allem im Zusammenhang mit dem Erfolgskriterium „8. Kooperation und Koordination“ werden dort aber auch in vielfacher Weise und in vielen Regionen als verbesserungswürdig dargestellt, vor allem im Sinne von Vermeidung bzw. Abbau von Parallelstrukturen. Die Gremien dafür sind bei den RBN vorgesehen und auch entwickelt oder zumindest in Entwicklung begriffen, nämlich in Form der Bildungskonferenz und vor allem des Lenkungskreises. Diese Gremien haben die Aufgabe, strategische Ziele unter Beteiligung der Betroffenen zu vereinbaren und diese strikt, ja sogar in geradezu penetranter Weise mit den Handlungsfeldern und Maßnahmen zu verbinden, damit eine homogene Ausrichtung heterogener Aktivitäten zustande kommen (Alignment) kann.

Aus den Kurzberichten geht hervor, dass insbesondere Vertreter der Jugendhilfe den Eindruck haben, dass ihre Themen nicht oder kaum vorkommen. Ähnliches gilt für den Hochschul- und Weiterbildungsbereich. An keiner Stelle, obwohl es in der Luft liegt, wird angemahnt, die Zusammenarbeit, wo es nicht schon geschehen ist, über die ganze Bildungsbiografie auszuweiten. Man sollte deshalb den Jugendlichen und Jugendämtern stärkere Mitwirkung verschaffen, ebenso den Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen. Der Schulbereich bleibt im RBB am ehesten Ausgang und Leitlinie einer Ausrichtung (Alignment) darstellt. Daraus folgt auch der Vorschlag, die Akteure aus den Bildungsorganisationen, die koordinierende Funktion haben, auch gemeinsam fortzubilden, vor allem die Kolleginnen und Kollegen aus den RBB, Kompetenzteams, der Jugendhilfe,

den Kitas, den Kommunalen Integrationszentren, usw. Die drei Hauptakteure der Verantwortungsgemeinschaft sind in Abb. 5 dargestellt. Die weiteren Einzel-Akteure sind aus der Tab. 1 des Anhangs zu ersehen.

Abbildung 5: Dreieck der Verantwortungsgemeinschaft



(ii) Schnittstellenmanagement

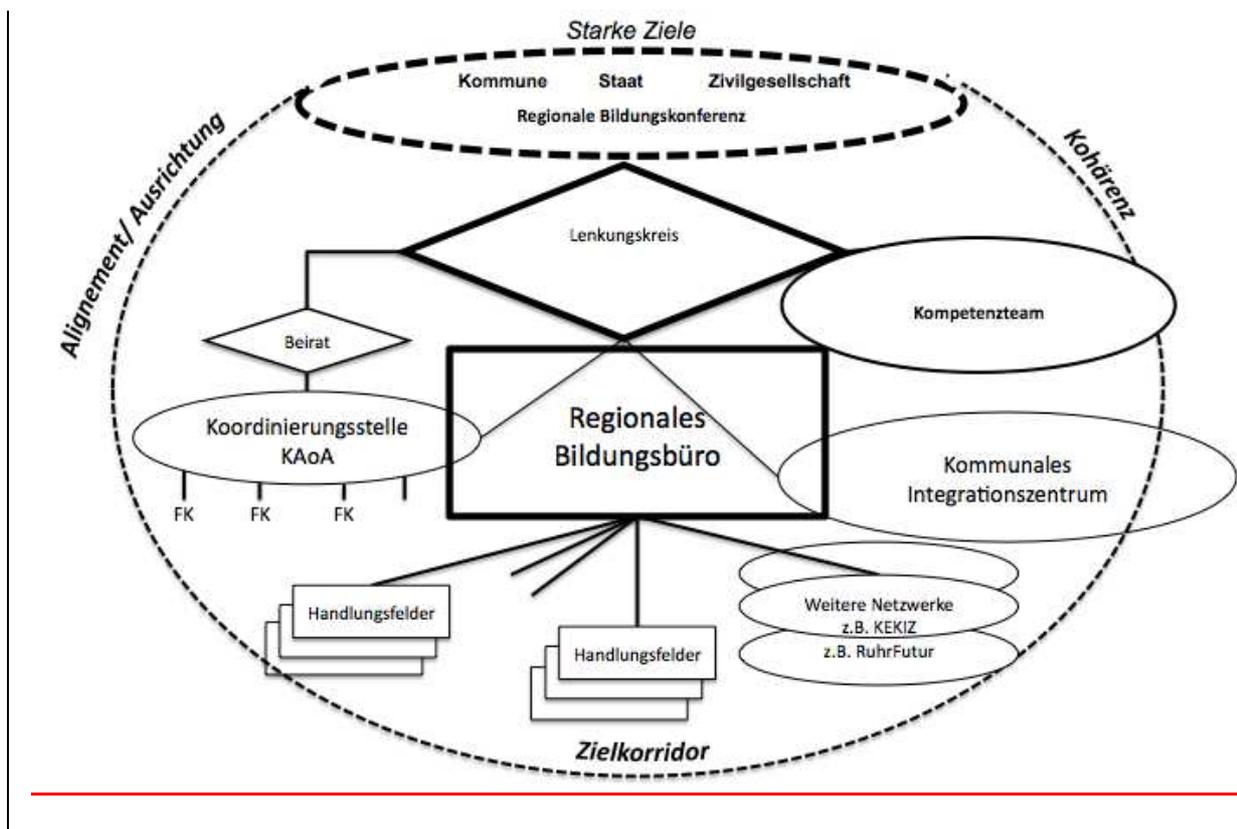
Bei der Gestaltung und Steuerung der Verantwortungsgemeinschaft geht es auch, und praktisch vermutlich vor allem um die Ausweitung der Schulentwicklung auf die anderen Akteure (vor allem Kitas, Jugendhilfe und Weiterbildung) aus dem kommunalen und staatlichen, aber auch zivilgesellschaftlichen Raum und eine Optimierung des dann noch komplexer werdenden Schnittstellenmanagements. Aufgabe des Schnittstellenmanagements ist es, Schnittstellen unter Effektivitäts- und Effizienzaspekten zu analysieren, zu gestalten und zu evaluieren. Wenn eine Integration möglich ist, sollten sachlich unnötige Schnittstellen zusammengefügt werden. Ist dieses nicht möglich, so hat das Schnittstellenmanagement dafür zu sorgen, dass die Aktivitäten bestmöglich koordiniert werden und die Akteure bestmöglich kooperieren (Specht 1995, S. 2265).

Als Leitlinie von Koordination und Kooperation sollte die Lernbiografie von der vorschulischen Erziehung bis zur Seniorenbildung stärker in den Blick der Handlungsfelder gelangen. Und es sollte dabei nicht nur um Kooperation und Koordination, sondern auch um mehr Effektivität gehen, was unter anderem, vielleicht sogar vor allem bedeutet, Parallelstrukturen konsequent abzubauen und dadurch Ressourcen zu bündeln.

Ein Kooperationsmodell multipler Entwicklungsnetze (Peurach/Glazer 2012) könnte – mit situativ angemessenen Varianten – so aussehen, wie es in der Abb. 6 veranschaulicht wird, ein Aquariums- oder Topfmodell: Einschlägige Landesprogramme wie KI, KAoA und auch das KT befinden sich im RBN in einer gemeinsamen Gestaltungs- und Steuerungsstruktur : Kohärenz erfordert einen gemeinsamen Aktionsraum. Es entstehen zahlreiche Schnittstellen. Sie alle sind an möglichst denselben „Starken Zielen“ (s. Kap. I) orientiert. Zivilgesellschaftliche Programme gehören ebenfalls dazu. Für die Einzelprogramme, auch die der zivilgesellschaftlichen Akteure, wird es Spezifizierungen und Konkretisierungen geben. Ein wirksames Gesamtsystem entsteht allerdings nur daraus, wenn auf Alignment, sprich Ausrichtung geachtet wird. Alle Hauptakteure sollten deshalb auch in der BK vertreten sein und systematisch im LK dafür sorgen, dass die operative Arbeit koordiniert wird. Das ist Aufgabe des Schnittstellenmanagements.

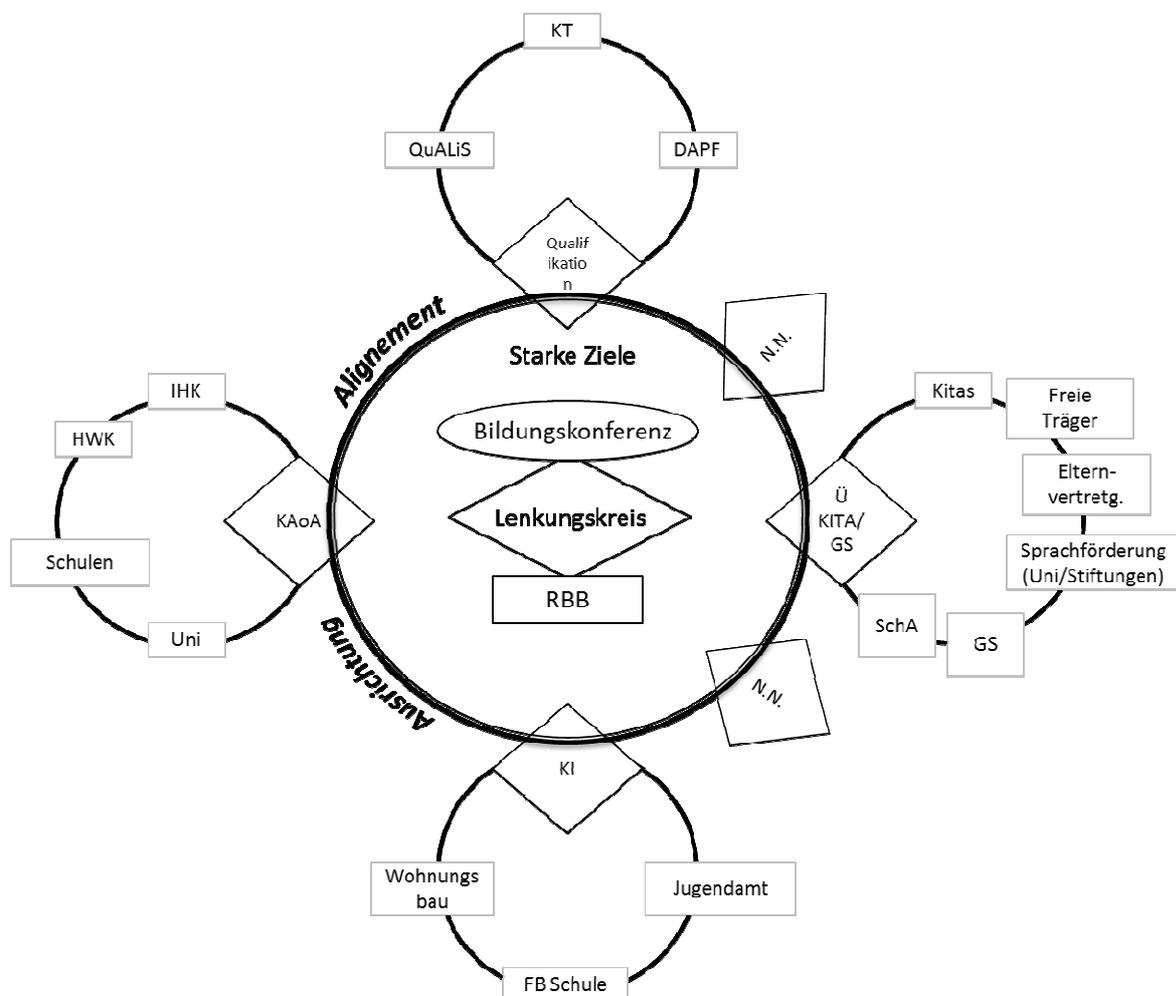
Das Thema Schnittstellenmanagement wird in der US-amerikanischen Literatur unter dem Begriff „Boundary Spanning“ diskutiert (vgl. Langan/Cooper 2013), der inzwischen auch in Deutschland aufgenommen wird (Manitius u.a. 2013). Das Konzept der Boundary Spanning thematisiert, dass alle Akteure, mit denen das RBB zu tun hat, organisationale Grenzen überschreiten müssen, was zu Kooperationsproblemen, aber auch zu neuen Chancen führt.

Abbildung 6: Kooperation und Alignment: „Aquariums-Modell“



Es gibt im Lande und erst recht in der Theorie etliche Alternativen dazu. Abb. 7 zeigt eine Alternative, ein sog. Satelliten-Modell, das in Herne thematisiert, wiewohl nicht in ein grafisches Modell gebracht wurde. Es geht in beiden Modellen vor allem darum, weitere Netze mit Regionalbezug mit dem RBN so zu verbinden, dass die Bildungskette entlang der Biografie und den dazugehörigen Erfahrungsräumen komplettiert wird. Die Abbildungen beanspruchen keine Vollständigkeit, sondern machen nur Gestaltungsvorschläge und zeigen Beispiele

Abbildung 7: Kooperation und Alignment- „Satelliten-Modell“ (angeregt durch das RBN-Herne)



(iii) Schulentwicklungsplanung ausweiten und unterstützen

Schulentwicklungsplanung als Standort- und Versorgungsplanung ist bisher kaum Bestandteil der RBN. Dies zu ändern, wird jedoch in einigen Kurzberichten angesprochen. Es wäre zu überlegen, Schulentwicklungsplanung zu Bildungsentwicklungsplanung zu erweitern, mit Sozialindikatoren und Bildungsmonitoring zu verbinden sowie in die Bildungsberichte aufzunehmen.

Bei der Schulentwicklungsplanung ist zu unterscheiden zwischen RBB als Prozessbegleiter, RBN als Unterstützer und Politik als Entscheider über die Richtung der Schulentwicklungsplanung.

Die RBB können sehr hilfreich sein, der Schulentwicklungsplanung als Prozessbegleiter und Unterstützer zur Seite zu stehen und die inhaltliche Seite von Schulentwicklungsplanung stärker einzubringen. So entstünde eine neue Qualität von kohärenter Schulentwicklungsplanung. Voraussetzung ist allerdings ein durch die entsprechenden politischen Gremien der Schulträger und deren Letztverantwortlichen gegebener präziser Auftrag.

(iv) Bezüge zur lokalen Politik intensivieren

An zahlreichen Stellen der Kurzberichte und erst Recht in der Akteursbefragung wird (nicht nur von den Lokalpolitikern) bedauert, dass die Bildungspolitik zu wenig einbezogen und auch zu wenig informiert ist. Umgekehrt bedauern etliche Mitglieder der Gremien der RBN, dass sich Lokalpolitiker zu wenig beteiligen. In den Landkreisen hat diese Problemlage noch eine spezielle Gestalt: Zahlreiche kreisangehörige Gemeinden finden sich nicht ausreichend in den Gremien und Handlungsfelder der RBN berücksichtigt. Aus den Kurzberichten indes geht hervor: Wo lokale Politik einbezogen wurde, zeigen sich positive Effekte.

Die Befragungsergebnisse der Akteursbefragung zeigen (s. Anhang), „dass die große Mehrheit der Hauptverwaltungsbeamten, die sich an der Befragung beteiligten, die Regionalen Bildungsnetzwerke als einen geeigneten Weg zur Verbesserung des Bildungsangebots für die Bürgerinnen und Bürger der Kommune ansehen. Dieses Ergebnis legt nahe, dass eine engere Einbindung der kreisangehörigen Kommunen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Regionale Bildungsnetzwerke in Kreisen ist.“ (S. 73)

Empfehlungen zur Verbesserung der gegenseitigen Bezüge sind nicht umstandslos zu geben. Es kann gleichwohl empfohlen werden, dass der gegenseitige Austausch verbessert wird wie es in der BK ja schon überall geschieht. Hinzukommen könnten regelmäßige Treffen, etwa alle Jahre oder alle halbe Jahre von Lenkungskreismitgliedern (Leitungen der

RBB eingeschlossen) mit den Schulausschüssen der Kreise und der einzelnen kreisangehörigen Kommunen und/oder mit den Bürgermeisterkonferenzen.

Zu bedenken dabei ist allerdings die Gefahr der Politisierung: Engere Bezüge sind vermutlich nützlich für die Realisierung von Projekten, zu enge Bezüge engen häufig Initiativen und Kreativität ein. In einem Kurzbericht wird vorgeschlagen, Themen aus dem RBN als festen Tagesordnungspunkt für Ausschuss- und Ratssitzung in den Kommunen zu setzen.

(v) Aufgaben der Bildungskonferenz klären und mit dem Format experimentieren

Die BK ist – wie erwähnt – als Erfolgskriterium kritischer als alle anderen eingeschätzt worden. Die Aufgabenklärung und Zusammensetzung gilt als optimierungsbedürftig. Alle o.g. Institutionellen Akteure (vgl. Abb.5/6 und Abs. 3(iv)) sollten in der BK vertreten sein, die Rollen müssten überall geklärt sein und sich z.B. in Geschäftsordnungen manifestieren. Hier besteht ein großer Handlungsbedarf, aber nur eine kleine empirische Basis für Empfehlungen. Fast jedes RBN hat ein anderes Format für die Arbeit der BK gewählt. Keines der Formate ist nach wie vor professionell evaluiert. Deshalb ist eine Empfehlung am ehesten zu vertreten, die auf ein Experimentaldesign hinausläuft. Das bedeutet im Kern, weiterhin unterschiedliche Formen von BK auszuprobieren, eine klare Aufgaben- bzw. Zieldefinition vorzunehmen und jährliche Zwischenbilanzen zu ziehen, also die Zielerreichung zu evaluieren. Vorgeschlagen in den Kurzberichten werden z.B.

- mehr als einmal im Jahr zu tagen, aber auch auf einen zweijährigen Turnus zu setzen
- die Schulausschüsse als Teilnehmer zu gewinnen,
- den LK und das RBB jährlich über Handlungsfelder, Ergebnisse und Planungen berichten zu lassen,
- jährlich einen Bericht für die BK zur „Lage der Bildungsentwicklung“ zu verfassen,
- die BK als Ideenpool verstehen
- sie als Fachkonferenz anzulegen oder
- sie als Bildungsrat zu konzipieren, wobei weniger die Leitungen der Behörden und anderen Organisationen darin sitzen (zumindest nicht die Mehrheit haben), sondern vom Oberbürgermeister bzw. Landrat, die selbst Mitglieder sein sollten, berufene Persönlichkeiten als Repräsentanten der Region, um der BK mehr Gewicht und Bedeutung zu geben.

Zu bedenken wäre auch, unterregionale schulübergreifende und andere Bildungspartner einbeziehende dezentrale Bildungsforen einzurichten, die Stadtteile und kreisangehörige Gemeinden mehr ins Spiel bringen.

(vi) Lenkungskreise optimieren

Der LK ist das zentrale Steuerungs-, aber auch Gestaltungsorgan. Er fungiert als Klärungs- und Kooperationsstelle zwischen Kommune und Land. LK werden in den Kurzberichten durchweg als sinnvoll und gut funktionierend eingeschätzt. Dennoch werden etliche Anregungen zur Weiterentwicklung ins Gespräch gebracht, vor allem zur Größe und Zusammensetzung:

- Die Größe sollte sich um ca. 10 Personen bewegen.
- Die Zusammensetzung, die mit der Größe zusammenhängt, erfolgt in unterschiedlicher Weise; das sollte auch so bleiben: Elternvertretungen, Jugendvertretungen, Vertretungen von Schülerinnen und Schülern und Leiterinnen und Leiter von Projekten aus den Handlungsfeldern sollten nicht unbedingt Mitglied, aber von Fall zu Fall dabei sein, aber nicht als ständige Mitglieder, sondern als Gäste zu Tagesordnungspunkten, für die sie kompetente Interessenvertreter sind.
- Auch wenn in der Regel nur zwei bis drei Schulsprecher im LK sitzen, können durch Rotation über die Zeit alle Schulformen beteiligt werden; alle Schulformen zu beteiligen erhöht die Gruppengröße und sprengt dadurch die Arbeitsfähigkeit; außerdem würde die vielfach beklagte Schulastigkeit des LK damit noch vergrößert. Um mit allen Schulformen im Gespräch zu bleiben kann z.B. ein Arbeitskreis von Leitungen aller Schulformen eingerichtet werden, aus dessen Mitte die Teilnehmer (am besten zwei) für den LK kommen.
- Die KT sind nicht angemessen in den LK vertreten, obwohl sie in der Muster-Kooperationsvertrag ausführlich erwähnt und sie auch regional verankert sind. Sie spielen eine bedeutsame Rolle für die regionale Schulentwicklung und vor allem bei der Unterrichtsentwicklung. Die Leitung oder die Co-Leitung sollten im LK präsent sein.

(vii) Aufgaben, Kooperationen und Ressourcen der RBBs besser synchronisieren

RBBs haben sich überall bewährt und sind fast ausnahmslos beliebt. Ihre Aufgaben wachsen, die Ressourcen gehen zum Teil zurück, zum Beispiel dort, wo das RBN mit dem Projekt LvO verbunden war, das im August 2014 zu Ende ging.

Vordringlich ist die Ressourcensicherung für die nächsten Jahre und die Synchronisierung von Aufgaben und Ressourcen: Wenn es nicht mehr Ressourcen gibt, kann es nicht mehr Aufgaben geben und wenn es mehr Aufgaben geben soll, dann muss es auch mehr Ressourcen geben.

Ein Kurzbericht schlägt vor, einen "Innovationsfonds des Landes NRW (ähnlich dem Inklusionsfonds) für die Arbeit im RBN" einzurichten. Ein anderer empfiehlt die Installierung kommunaler Bildungsfonds.

Wo es möglich ist, sollten Ressourcen gebündelt werden, weil auf diese Weise höhere Effektivität entsteht und im gelungenen Fall auch keine zusätzlichen Ressourcen erforderlich sind.

Aus den meisten Kurzberichten wird deutlich, dass die RBB nur vom LK beauftragt werden. Das sollte auch so bleiben. Wichtig ist, dass Vorverständnis von RBB zu klären, dass ihre Hauptaufgaben im Netzwerk beim Schnittstellen-Management liegen.

Schließlich bleibt noch offen, wie die Inklusionsentwicklung in den Regionen am wirkungsvollsten verankert werden kann. Eine wesentliche Aufgabe fällt den KT zu.

(viii) Zivilgesellschaftliche Akteure einbeziehen – Alignment und Kohärenz fördern

Dabei könnte es sich um Bilanzkonferenzen zur Bildungsentwicklung der ganzen Region handeln oder um Bildungsforen an prominenten Orten (wie Rathäusern, Hochschulen, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern usw.) oder um die Vorstellung von Ergebnissen aus den Handlungsfeldern, die nicht nur schulisch orientiert sind. Bereits in Kap. I.3 wurde auf die Bedeutungszunahme zivilgesellschaftlicher Akteure hingewiesen. Sie sollten als Partner verstanden werden, von denen Unterstützung kommt, die aber manchmal selber Unterstützung benötigen. LK und RBB könnten dafür sorgen, dass eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe geschieht, keine Doppelstrukturen entstehen und nachhaltige Kooperationsvereinbarungen für Bildungseinrichtungen in allen Kommunen vereinbart werden – soweit das erwünscht ist.

(ix) Mehr Abstimmung und Ausrichtung auf Landesebene

Die RBN beklagen fast durchweg, dass etliche Landesprogramme unverbunden nebeneinander herlaufen und auch nicht immer in transparenter Beziehung zum Bildungsbüro stehen. Deshalb wird eine enge Abstimmung im Vorfeld empfohlen, sowohl zwischen den Ministerien untereinander als auch in der Beziehung zu den RBN und ebenso zwischen den Hauptakteuren innerhalb der RBN. Dann entsteht, was in der internationalen Diskussion Alignment heißt. Das vermeidet Doppelstrukturen und erhöht die Akzeptanz.

Alle Ministerien, die zukünftig Programme für und in Regionen im Bildungsbereich entwickeln, sollten sich verpflichten, die Passung zur vorhandenen Struktur der RBN von Anfang an vorzusehen und den regionalen Entscheidern zu empfehlen, dass sie vorhandene Kooperations- und Kommunikationsstrukturen nutzen – der Basisvertrag gibt das her – und konsensuale Entscheidung im Lenkungskreis herbeiführen.

Auch sollten alle Programme, die mit der Kommune im Bildungsbereich vereinbart sind, zur Abstimmung in den LK gehen.

Die Landesprogramme sollten untereinander besser abgestimmt und vor der Implementierung mit den Kommunen besprochen werden.

(x) Netzwerkkarten erstellen und verbreiten

Schließlich ist in einem Kurzbericht die Empfehlung zu entnehmen, dass alle RBN sog. Netzwerkkarten erstellen, aus denen alle einschlägigen Projekte und deren Nutzwerte hervorgehen und auch deren Kooperationsbeziehungen. Die Netzwerkkarten sollten veröffentlicht werden.

2. Empfehlungen aus Sicht der Wissenschaft

Die Analyse der Kurzberichte legt noch einige Empfehlungen nahe, die nicht unmittelbar aus den Evaluationssitzungen der LK entspringen. Sie gehen eher auf organisationswissenschaftliche Erkenntnisse zurück, die auch Management- und Implementationsaspekte umfassen (vgl. Fullan; Mourshed u. a.; Weick/Hauck 1995). Sie sollen am Schluss kurz aufgelistet werden:

(i) Dort, wo es noch keine Leitbilder der Regionalen Bildungsentwicklung gibt (nur aus 4 Kurzberichten geht hervor, dass in der Region Leitbilder existieren, 5 erwähnen Zielsysteme), sollte entweder die Leitbildentwicklung zeitnah und in hochpartizipierter Form nachgeholt oder (vielleicht besser noch) der in Kap.I skizzierte Weg der Einigung auf zwei bis vier „Starke Ziele“ gegangen werden, die von allen Akteuren der RBN getragen werden.

(ii) Es sollten in jeder Region Bildungsberichte verfasst werden. Sie sollten regelmäßig fortgeschrieben werden und nicht nur Statistiken enthalten (die allerdings notwendig sind), sondern auch Leitbilder/Leitziele sowie Berichte über die Handlungsfelder und was in denen passiert. Die Regionalen Bildungsberichte sollten außerdem mit allen wesentlichen Akteuren abgestimmte qualitative Entwicklungen und Perspektiven aufzeigen, damit allen Bildungseinrichtungen deutlich wird, wohin sich die Region entwickeln will. Dabei könnte die mit hoher Expertise und hohem Aufwand entwickelten Konzepte zur Erstellung von Bildungsberichten des Programms „Lernen vor Ort“ hilfreich sein, um den Aufwand im Statistikbereich zu minimieren und landesweite Kohärenz zu maximieren. Beachtet werden sollte allerdings, dass dabei qualitative Analysen und Gestaltungsmaßnahmen aus den Handlungsfeldern ebenfalls Teile von Bildungsberichten sind. Auch ist zu erwägen, nach der Vorlage umfassender Basisbildungsberichte in den nächsten Jahren nur Schwerpunktsberichte zu erarbeiten.

(iii) Es sollten mehr Evaluationen initiiert und durchgeführt werden, weil eine Kultur der Evaluation die Grundlage für „Kapazität für Wandel“ darstellt. Die Evaluationen sollten allerdings nicht zu kompliziert ausfallen, damit sie für alle Beteiligten verständlich und auslegbar sind. Sie sollten eine gute Balance zwischen interner und externer Evaluation aufweisen und in Verbindung mit der Bildungsberichterstattung gesehen werden.

(iv) Zu empfehlen ist auch, in den RBN gegenseitige Peer Reviews durchzuführen, bei denen die reviewten Einrichtungen selbst die Fragen an die Reviewer formulieren und die Personen auch selbst auswählen (vgl. dazu Gieske u.a. 2014). Damit entsteht eine Kultur der Selbststeuerung und gibt es weitere Entwicklungsimpulse. Peer Reviews von Schulen untereinander mit Fallgeberschulen und Peers von Schulen aus demselben RBN sind die intensivste Form der Vernetzung.

(v) Zwischen RBB und den KT besteht noch ein beträchtlicher Kooperationsbedarf. Die Arbeit der RBB und der KT sollte besser synchronisiert werden, indem dort, wo die Voraussetzungen gegeben sind, Wege erprobt werden, die Kooperation zwischen KT und RBB zu verbessern. In NRW werden mehrere Möglichkeiten diskutiert und z.T. auch praktiziert u.a. im Programm „Vielfalt fördern“. Personell kann z.B. ein und dieselbe Person mit einer halben Stelle im KT und mit der anderen halben Stelle im RBB sitzen. Inhaltlich sollten die Fortbildungs- und anderer Unterstützungsangebote von KT und RBB regelmäßig gemeinsam veröffentlicht werden.

Zumindest für die Schulentwicklung sind die KT und das RBB die beiden wichtigsten Akteurseinheiten.

Dort, wo die Zusammenarbeit von RBB und KT noch gar nicht bzw. nur wenig entwickelt ist, sollten die Aussagen in den Kooperationsverträgen (Abs. 2.1 und 2.5) produktiver umgesetzt werden, die auch eine Kooperation auf dem Gebiet der Unterrichtsentwicklung vorsehen. Allerdings ist damit auch die Notwendigkeit der Klärung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Rollen verbunden.

(vi) Zu empfehlen ist ferner, die Weiterqualifikation zu institutionalisieren und zu intensivieren, sowohl der Führungskräfte (Schulleitungen, Leitungen von Jugend- und Weiterbildungseinrichtungen, Projektleitungen, KITA-Leitungen usw.), als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die RBN sind, wie die Kurzberichte eindeutig zeigen, „lernende Organisationen“ und entsprechend sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „lernende Professionelle“. Vor allem die Kompetenzen des Schnittstellenmanagements der Netzwerkarbeit und des Projektmanagements müssten noch stärker gefördert werden, dann werden Schulen und andere Bildungseinrichtungen zu professionellen Lerngemeinschaften in denen alle Akteure miteinander und voneinander lernen.

(vii) Die Existenz, die Funktion und erst recht die Erfolge des RBN sind außerhalb eines engeren Zirkels von Beteiligten und Experten immer noch weitestgehend unbekannt. Deshalb sollte die Öffentlichkeitsarbeit intensiviert werden. Die Newsletter einiger RBB sind gewiss ein gutes Beispiel.

VI. Fazit

Die RBN in NRW sind eine zukunftsweisende Einrichtung, die Bildungsentwicklung zu stabilisieren und voranzutreiben. In NRW ist landesweit mehr als der erste Schritt in die richtige Richtung getan. Die großen aktuellen Herausforderungen wie z.B. Inklusion und Ganztagsunterricht kann Schule nicht allein bewältigen, eine kooperative bildungsbiografische und bildungsgeographische Strategie gehört unabdingbar dazu.

Zurückblickend auf die Eingangsbemerkungen zeigt sich ein Gesamtzusammenhang, der Kooperationsnotwendigkeiten aber auch Kooperationsprobleme zum Fokus hat und die dazu passenden Lösungen in Kohärenz und Alignment findet.

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Netzwerkstruktur eine angemessene Organisationsform für staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaften ist. Damit sind die beiden erkenntnisleitenden Fragen (s. Kap. II) dieser Expertise positiv beantwortet.

Es hat sich auch insgesamt gezeigt, dass die RBN sich eher als Unterstützung denn als Vollzug verstehen, was zur großen Akzeptanz bei den Adressaten beiträgt.

Zum Schluss ist angesichts der Vielzahl von Aufgaben, die im Bildungsbereich zu erledigen sind, noch darauf hinzuweisen, dass es angesichts der vorhandenen großen Herausforderungen nicht darum gehen kann, alles gleichzeitig zu tun. Es geht vielmehr darum, Prioritäten zu setzen und Jahr für Jahr einige wenige, aber zentrale Entwicklungsschwerpunkte zu bearbeiten. Es ist besser, weniger gut zu machen als vieles weniger gut. Das Wenige sollte allerdings das Wesentliche sein und die Vernetzungen müssten integrativ und ganzheitlich wirken. Statt Addition von Komponenten ist Ausrichtung und Kohärenz gefragt. Was ganz oben auf der Tagesordnung steht, sind Strategien der Ausrichtung und kohärente holistische Konzepte. Dann entsteht auch eine dichte Anknüpfung an die eingangs referierten internationalen Trends. Und dann werden sich die RBN endgültig zu einem bildungspolitischen *Momentum* entwickeln, das uns wirklich weiterbringt.

VII. Literaturhinweise

Berkemeyer, N. u.a.: Schulen im Team. Münster (Waxmann) 2011

Bildungskommission NRW: Zukunft der Schule-Schule der Zukunft. Düsseldorf 1995

Bildungskonferenz NRW: Zusammen Schule machen für NRW. Kurzfassung der Empfehlungen. Düsseldorf 2011

Buchen, H./Horster, L./Rolf, H.G. (Hrsg.): Schulen in der Region- Region in der Schule. Stuttgart (Raabe) 2012

Fullan, M.: All Systems Go – The Change Imperative for Whole System Reform. London (Sage) 2010

Gieske-Roland, M./Buhren, C./Rolf, H:G: Peer Reviews an Schulen. Weinheim (Beltz) 2014

Hallinger, Ph. /Heck, R.H.: Exploring the journey of school improvement. In: Schooleffectiveness and Schoolimprovement, Vol. 22, Number 1, 2011

Huber, S.G. (Hrsg.): Kooperative Bildungslandschaften. Köln (Link) 2013

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Alignment-Mit der balancd Scorecard Synergien schaffen.. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2006

Langan Fox, J./ Cooper, C. (Hrsg.): Boundary-Spanning in Organizations: Network, Influence and Conflict. London (Routledge) 2013.

Landwehr, N.: Lehrevaluation als Anstoß zur Unterrichtsentwicklung. In: Beiträge zur Lehrerbildung,(3/2005), S. 321-333.

Manitius, V./ Jungermann, A./ Berkemeyer, N./ Bos, W.: Regionale Bildungsbüros als Boundary Spanner – Ergebnisse aus einer Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros in NRW. In: Die Deutsche Schule Heft 3, 2013

Mayring, Ph.: Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim (Beltz) 2010, 11. Aufl.

Mourshed, M./ Chijioke, Ch./ Barber, M.: How the world's most improved school systems keep getting better. New York 2011 http://www.learningteacher.eu/sites/learningteacher.eu/files/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better_download-version_final.pdf

Peurach, D.J./ Glazer,J.L.: Reconsidering replication: New Perspectives on large scale school Improvement. I: Journal of Educational Change Vol. 13, Number 2, 2012

Rolf, H.G. (Hrsg.): Auswertung der Evaluation und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der RBN in NRW. Düsseldorf 2013. Im Netz zu finden unter: http://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulentwicklung/Bildungskonferenz/Tagung-2013/Expertise-Prof_-Rolf.pdf

Rolf, H.G.: Schulentwicklung kompakt. Weinheim/Basel (Beltz) 2014, 2. Aufl.

Specht, G.: Schnittstellenmanagement, in: Tietz, B., Köhler, R. und Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1995, 2. Aufl., Sp. 2265-2275

Stolz, H.J.: Kommunale Netzwerkkoordinierung im Bereich Bildung. In. Die Deutsche Schule, Bd. 106, H.1, 2014

Weick, K./Hauck, G.: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt (Suhrkamp) 1995

**Kurzfassung des Ergebnisberichts
zu den Akteursbefragungen
in 17 Regionalen Bildungsnetzwerken
in Nordrhein-Westfalen**

**Durchgeführt im Rahmen der internen Evaluationen
der Regionalen Bildungsnetzwerke in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2014**

Köln, 09.07.2014

Einführung

Das Evaluationsverfahren für die Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW wurde durch die „AG Evaluation“ entwickelt, in der das Ministerium für Schule und Weiterbildung, die Kommunalen Spitzenverbände, einzelne Regionale Bildungsbüros und die Bezirksregierungen vertreten sind. Die in diesem Kurzbericht behandelten Online-Befragungen sind der erste von vier Schritten des gesamten Evaluationsverfahrens².

Das Gesamtverfahren ist primär darauf ausgerichtet, die Weiterentwicklung der einzelnen Regionalen Bildungsnetzwerke durch einen fundierten Reflexionsprozess in den regionalen Lenkungskreisen zu unterstützen. Alle wichtigen Schritte des Verfahrens folgen diesem primären Zweck: von der Auswahl der befragten Personen bei den Online-Befragungen über die bereitgestellten Instrumente für die Lenkungskreismitglieder bis hin zu den Formaten von 17 regionenspezifischen Auswertungen. Die Ergebnisse der in diesem Kurzbericht dargestellten regionenübergreifenden Auswertung können keine regionalen Handlungsbedarfe begründen. Was ein gutes und was ein weniger gutes Ergebnis ist und welche Handlungsbedarfe daraus erwachsen, kann nur vor dem regionalen Kontext beurteilt werden. Die vorliegende Auswertung dient dazu, die Entwicklungen regionenübergreifend beurteilen zu können und Dritten gegenüber faktenbasiert auskunftsfähig zu sein. Sie gibt fundierte Anhaltspunkte für die Beurteilung, inwieweit der grundlegende konzeptionelle Ansatz und die Strukturen der Regionalen Bildungsnetzwerke geeignet sind, verbesserte Bildungsangebote zu entwickeln und gerechte Bildungschancen zu ermöglichen. Das Land NRW kann landesweite Rahmenbedingungen gestalten bzw. verändern.

Die beiden Akteursgruppen (zentrale Partner aus Einrichtungen und Hauptverwaltungsbeamte der kreisangehörigen Kommunen) beantworteten jeweils mehrere Fragen zu den drei Erfolgskriterien Transparenz, Beteiligung und Nutzen.

Zentrale Ergebnisse

Befragung von zentralen Partnern aus Einrichtungen bzw. Institutionen der Regionalen Bildungsnetzwerke

2

1. Schritt: Online-Akteursbefragungen / 2. Schritt: strukturierte Reflexion von 8 Erfolgskriterien durch die Mitglieder der Lenkungskreise / 3. Schritt: Diskussion beider Datenquellen in den Lenkungskreisen / 4. Schritt: Erstellung eines Kurzberichts durch die Lenkungskreise

In den 17 Regionen nahmen 1.583 Personen stellvertretend für ihre Einrichtung an den Befragungen teil³. Im Wesentlichen stammen sie aus Schulen (39%), Kindertageseinrichtungen (11%), unterschiedlichen Bildungsträgern (11%) und von Einrichtungen der Jugendhilfe (7%). Die Aktivierung der zentralen Partner gelang regionenübergreifend betrachtet im hohen Maße, regional jedoch unterschiedlich gut. Insgesamt nahmen durchschnittlich 68% der eingeladenen Personen teil, in den einzelnen Regionen zwischen 45% und 90%.

Transparenz: Regionenübergreifend betrachtet sind die Bildungsnetzwerke den Einrichtungen und Institutionen gut bekannt, ihre konzeptionelle Ausrichtung und ihr Angebot ist transparent. Die Ziele kennen 78% der Antwortenden, die Handlungsfelder 71% und die Angebote 64%. Welche Gremien in den Bildungsnetzwerken arbeiten, weiß 61%, der Großteil davon auch deren Zuständigkeiten. Rund 60% der Befragten geht davon aus, dass die regionale Fachöffentlichkeit über die Ziele der jeweiligen Netzwerke gut informiert ist. Die Internetauftritte der Netzwerke werden weit überwiegend (84%) als informativ bewertet.

Die genannten Aspekte werden in den Regionen sehr unterschiedlich beurteilt, bspw. beträgt die Zustimmungsrates bei der Frage zur Bekanntheit der Ziele zwischen 60% und 94%. Zwischen den Einrichtungsarten⁴ bestehen in Bezug auf die Handlungsfelder und Angebote Unterschiede. Jugendhilfeeinrichtungen sind zu diesen beiden Aspekten unterdurchschnittlich gut informiert. Die Kindertagesstätten kennen die Gremien der Bildungsnetzwerke im Vergleich zu den anderen Akteursgruppen weniger gut.

Nutzen: Zweidrittel der Antwortenden haben eine hohe Motivation zur Mitarbeit in den Bildungsnetzwerken. Der Austausch mit anderen Akteuren wird von 84% als hilfreich angesehen. Die Aufwand-Nutzen-Relation bewerten Dreiviertel positiv, ebenso wird die Zusammenarbeit von schulischen und außerschulischen Akteuren von 73% verbessert wahrgenommen. 70% beobachten verbesserte Bedingungen für Bildungsmaßnahmen. In der Mehrzahl der Regionen konnte das Bildungsnetzwerk auch den Stellenwert von Bildung in

3

Das Evaluationsverfahren wurde im Jahr 2013 in den Regionen durchgeführt, die ihre Arbeit zum 01.01.2008 aufgenommen haben. Im Jahr 2014 wurde in den 17 Regionen mit demselben Verfahren evaluiert, die zum 01.01.2009 starteten. Weitere 14 Regionen folgen vrs. 2015 und den Folgejahren.

4

In die statistische Unterschiedsanalyse nach Einrichtungsart konnten Schulen, Kindertageseinrichtungen; Bildungsträger und Jugendhilfeeinrichtungen einbezogen werden. Weitere Einrichtungsarten waren in zu geringer Anzahl in den Stichproben der Regionen vertreten.

der kommunalen Politik und Verwaltung deutlich erhöhen (jeweils 74% Zustimmung). Auch die Fragen zum Nutzen werden in den 17 Regionen stark abweichend beurteilt, insbesondere der Stellenwert von Bildung in der lokalen Politik (Zustimmung zwischen 32% und 95%) und Verwaltung (zwischen 42% und 93%). Zwischen den Einrichtungsarten sind die Unterschiede gering. Befragte aus Schulen äußern eine leicht unterdurchschnittliche Motivation zur Mitarbeit. Personen aus Einrichtungen der Jugendhilfe beurteilen die Aufwand-Nutzen-Relation negativer der Durchschnitt.

Beteiligung: Regionenübergreifend sind 71% mit der Einbeziehung von Bildungseinrichtungen in Planungen und 77% mit deren Vertretung in Gremien zufrieden. Die Zufriedenheit mit dem Projektmanagement der Regionalen Bildungsbüros ist ebenfalls sehr hoch. Jeweils 81% stimmen zwei diesbezüglichen Fragen zu. Bei der großen Mehrzahl der Maßnahmen werden Qualitätssicherungsmaßnahmen umgesetzt (Zustimmung 70%) und Kooperationen strukturell abgesichert (Zustimmung 80%).

Die Bewertungen der Fragen zur Beteiligung weichen zwischen den Regionen teils deutlich voneinander ab. Einer angemessenen Einbeziehung in Planungen stimmen regional zwischen 41% und 82% zu, einer angemessenen Vertretung in Gremien zwischen 55% und 86%. Bei den Einrichtungsarten bestehen regionenübergreifend betrachtet nur geringe Unterschiede. Befragte aus Einrichtungen der Jugendhilfe bewerten das Projektmanagement und die Qualitätssicherungsmaßnahmen tendenziell etwas zurückhaltender.

Im Gesamtblick zieht eine deutliche Mehrheit von 68% ein positives Fazit bezüglich einer erhöhten Bildungsgerechtigkeit in der jeweiligen Region. Über die Hälfte bilanzieren auch Verbesserungen für die eigene Einrichtung. Zu beiden Fragen variieren die Ergebnisse zwischen den Regionen stark (Zustimmungsrate zwischen 42% und 82% bzw. zwischen 32% und 72%). Als Gründe für ein geringes Maß an Beteiligung wurden vor allem unzureichende Ressourcen bei Akteuren angegeben. In 13 Regionen wird kritisiert, dass bestimmte Akteursgruppen noch nicht ausreichend eingebunden werden, u. a. zur frühkindlichen Bildung, das kommunale Integrationszentrum und außerschulische Lernorte. Konzeptionelle Anregungen für die Bildungsnetzwerke beziehen sich auf die Bearbeitung von Herausforderungen einer sich wandelnden und vielfältigen Gesellschaft, Inklusion und den Übergang Schule-Beruf.

Befragung von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern der kreisangehörigen Kommunen

Die Teilnahme der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister blieb in sechs der beteiligten zehn Kreisen teils deutlich unter 50%. Regionenübergreifend nahmen 45% der eingeladenen Personen (55) teil, in neun Regionen zwischen drei und 13 Personen, in einer Region beteiligte sich gar niemand.

Transparenz: Die an der Befragung teilnehmenden Personen sind sehr gut über die Ziele (83%), die Handlungsfelder (80%) und die Angebote (72%) des jeweiligen Bildungsnetzwerks der Region informiert. Auch die Gremien, ihre Aufgaben und die Ansprechpersonen für bestimmte Handlungsfelder sind jeweils Dreiviertel bekannt. Allerdings informiert eine deutliche Mehrheit von 76% die politische Vertretung der Kommune nicht regelmäßig über die Arbeit des jeweiligen Regionalen Bildungsnetzwerks.

Nutzen: Der Austausch mit anderen Akteuren wird von Zweidrittel der antwortenden Personen als hilfreich bezeichnet. Knapp die Hälfte berichtet von verbesserten Kommunikationsprozessen mit anderen Kommunen auf Arbeitsebene. Eine Mehrheit von 61% beobachtet eine verbesserte Zusammenarbeit schulischer und außerschulischer Akteure und 50% verbesserte Abstimmungsprozesse mit weiteren Akteuren. Die Strukturen der Regionalen Bildungsnetzwerke sind Dreiviertel der Befragten zufolge geeignet, Verbesserungen in der Bildungsregion zu erreichen. Bereits erreichte Verbesserungen für die Umsetzung von Maßnahmen diagnostiziert knapp die Hälfte.

Beteiligung: Fast alle in den Gremien vertretenen Kommunen nehmen regelmäßig an den Sitzungen des jeweiligen Regionalen Bildungsnetzwerks teil. 56% der Befragten sind zufrieden damit, wie die Interessen der Kommune in das kreisweite Netzwerk eingebracht werden können. Knapp Zweidrittel beobachten, dass Kooperationen von Bildungsakteuren nachhaltig verankert werden.

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten ziehen ein positives Fazit nach fünf Jahren Bildungsnetzwerk in ihrer Region. Nach der Einschätzung der Befragten profitieren vor allem Schulen (80% Zustimmung) und Kindertageseinrichtungen (64% Zustimmung). Notwendige Abstimmungen mit anderen Bildungsakteuren und Gestaltungsmöglichkeiten sind die Hauptgründe einer aktiven Mitarbeit. Ein häufig genannter Hinderungsgrund sind geringe zeitliche Ressourcen. Befragte aus sechs Kreisen sind unzufrieden mit der Einbeziehung der Kommune in Abstimmungen zur strategischen Ausrichtung und Angebotsplanungen des Bildungsnetzwerks. Personen aus zwei Regionen kritisieren, dass andere Kommunen in erster Linie eigene Interessen durchsetzen wollen (Kirchturmdenken).

Im der großen Mehrzahl der Regionen und auch im Gesamtblick zeigen die Ergebnisse, dass die Regionalen Bildungsnetzwerke in den Regionen mit fünfjährigem Bestehen ein fester Bestandteil der Bildungslandschaft geworden sind. Der konzeptionelle Ansatz, Bildung regional vernetzt zu planen und zu gestalten, wird mit den regionenübergreifenden Ergebnissen der Akteursbefragungen sehr deutlich bestätigt.

Fazit

Die erreichte Beteiligung der zentralen Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen an der Befragung variiert regional. Regionenübergreifend ist sie mit 68% Beteiligung sehr hoch. In elf der 17 Regionen konnte eine Beteiligungsquote von über Zweidrittel der eingeladenen Personen erreicht werden, in vier Regionen sogar von über 80%. Bei den Hauptverwaltungsbeamten der kreisangehörigen Kommunen blieb die Beteiligung mit regionenübergreifend 45% unter den Erwartungen. Regional zeigen sich hier ebenfalls deutliche Unterschiede. In einem Kreis beteiligte sich gar keine der eingeladenen Personen, in zwei Kreisen über Zweidrittel. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Anzahl an kreisangehörigen Kommunen in den Kreisen zwischen sieben und 16 variiert. Demzufolge sind auch die Herausforderungen zur Einbindung der kommunalen Politik und Verwaltung unterschiedlich. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die große Mehrheit der Hauptverwaltungsbeamten, die sich an der Befragung beteiligten, die Regionalen Bildungsnetzwerke als einen geeigneten Weg zur Verbesserung des Bildungsangebots für die Bürgerinnen und Bürger der Kommune ansehen. Dieses Ergebnis legt nahe, dass eine engere Einbindung der kreisangehörigen Kommunen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Regionale Bildungsnetzwerke in Kreisen ist.

Sowohl die befragten Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen der Regionalen Bildungsnetzwerke als auch die Hauptverwaltungsbeamten in den kreisangehörigen Kommunen sind in der großen Mehrzahl der Regionen gut über Ziele, Handlungsfelder und Angebote sowie über Ansprechpersonen, die Gremien und ihre Zuständigkeiten des Bildungsnetzwerks informiert. Ein offenkundiger Handlungsbedarf ist diesbezüglich in drei Regionen vorhanden, die bei den Partnern aus Einrichtungen und Institutionen zu diesen Fragen rund 10% weniger Zustimmung als die anderen Regionen zu verzeichnen haben. Mit den geschaffenen Strukturen und den daraus resultierenden Beteiligungsmöglichkeiten sind regionenübergreifend betrachtet ebenfalls die große Mehrzahl der zentralen Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen und die Hauptverwaltungsbeamten von kreisangehörigen Kommunen zufrieden.

Die offenen Antworten von zahlreichen Hauptverwaltungsbeamten unterstreichen, dass kreisangehörige Kommunen grundsätzlich Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen möchten und Abstimmungsprozesse mit anderen Bildungsakteuren zur strategischen Ausrichtung und Angebotsplanungen des Bildungsnetzwerks begrüßen. In sechs der zehn Kreise ist eine Mehrheit der Hauptverwaltungsbeamten der kreisangehörigen Kommunen jedoch der Ansicht, dass es den Regionalen Bildungsnetzwerken noch nicht gelungen ist, Abstimmungsprozesse mit anderen Akteuren zu verbessern. Für Verwaltungen kreisangehöriger Kommunen stellt sich deshalb die Frage, wie mehr zeitliche Ressourcen in die Regionalen Bildungsnetzwerke investiert werden können. Das Ergebnis der Befragung

der zentralen Partner aus Einrichtungen und Institutionen macht deutlich, dass Regionale Bildungsnetzwerke die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen den relevanten Bildungsakteuren verbessern können. Zahlreiche offene Antworten weisen darauf hin, dass Mitarbeitende aus bildungsrelevanten Einrichtungen und Institutionen eine noch höhere Motivation zur Mitarbeit in den Gremien und Arbeitskreisen der Regionalen Bildungsnetzwerke haben würden, wenn der dafür erforderliche zeitliche Aufwand stärker als bisher bei der Berechnung der Wochenarbeitszeit berücksichtigt werden würde.

Bei den Hauptverwaltungsbeamten von kreisangehörigen Kommunen ist eine prozentuale Gegenüberstellung der regionalen Ergebnisse aufgrund der teils sehr geringen Anzahl an Befragten pro Region nicht aussagekräftig. Die folgenden resümierenden Ausführungen stützen sich deshalb auf die Ergebnisse der Befragung der zentralen Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen: In der Gesamtbetrachtung stechen neun Regionen positiv heraus, da sie bei mindestens elf der 22 Fragen eine Zustimmungquote erreichen, die im Vergleich aller Regionen jeweils dem oberen Drittel zuzuordnen ist. Auch diese Regionen sollten die Ergebnisse jedoch zum Anlass nehmen, in einer selbstkritischen Analyse punktuell vorhandene Entwicklungspotentiale zu konkretisieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Fünf Regionen liegen in der Mehrzahl der 22 Fragen im mittleren Drittel. Vier weitere Regionen erreichen nur zu einer bzw. zu gar keiner Frage Zustimmungswerte des oberen Drittels. In diesen Regionen werden bei elf, bzw. 12, einmal bei 20 und in einer Region sogar bei 21 der 22 Fragen Zustimmungswerte erreicht, die jeweils im unteren Drittel liegen.

In der großen Mehrzahl der Regionen und auch im Gesamtblick zeigen die Ergebnisse jedoch, dass die Regionalen Bildungsnetzwerke bereits ein fester Bestandteil der Bildungslandschaft geworden sind. Besonders hervorzuheben sind die Ergebnisse, dass eine deutliche Mehrheit (jeweils 74%) der befragten Partner aus Einrichtungen und Institutionen einen erhöhten Stellenwert von Bildung in der kommunalen Politik und Verwaltung durch das Regionale Bildungsnetzwerk wahrnehmen. Dies ist ein bemerkenswert gutes Ergebnis, ebenso wie die hohe Zustimmung zu den Fragen, ob sich die Bedingungen für Bildungsmaßnahmen und in Bildungseinrichtungen (70%) und die Zusammenarbeit schulischer und außerschulischer Akteure (73%) verbessert haben. Nachhaltige Wirkungen lassen auch die Ergebnisse erwarten, dass fast 70% der befragten Partner aus Einrichtungen und Institutionen mit der in den ersten fünf Jahren zurückgelegten Wegstrecke zufrieden sind, Zweidrittel eine hohe Motivation zur Mitarbeit angeben und sogar Dreiviertel den Regionalen Bildungsnetzwerken eine positive Aufwand-Nutzen-Relation bescheinigen. Der konzeptionelle Ansatz, Bildung regional vernetzt zu planen und zu gestalten, wird mit den Ergebnissen der Akteursbefragungen sehr deutlich bestätigt.

Tabelle 1: Erreichte Stichprobe nach Einrichtungsart

Einrichtungsart	Anzahl der Personen in der Stichprobe	prozentualer Anteil in der Stichprobe
Schule	614	39%
Bildungsträger	173	11%
Kindertageseinrichtung	171	11%
Einrichtung der Jugendhilfe	114	7%
Kreis- & Kommunalverwaltung	85	5%
Wirtschaftsverband/Kammer	61	4%
Unternehmen	48	3%
Arbeitsverwaltung	46	3%
Volkshochschule	30	2%
Beratungsstelle	26	2%
Kultureinrichtung	23	2%
Hochschule	17	1%
Elternvertretung	14	1%
Sport	12	1%
Politik	8	1%
Integrationszentrum	7	---
Stiftung	6	---
Familienbildungsstelle	6	---
Bezirksregierung	5	---
Einrichtung des Gesundheitsbereichs	4	---
Sonstige/Angabe nicht klar zuzuordnen	113	5%
Gesamt	1583	100%