

Landesprogramm Bildungsregionen

*Innovativer
Bildungsservice*

Qualitätsrahmen für die Bildungsregionen in Baden-Württemberg

Stuttgart 2015



Landesinstitut für
Schulentwicklung

Qualitätsentwicklung
und Evaluation

Schulentwicklung
und empirische
Bildungsforschung

Bildungspläne

Redaktionelle Bearbeitung:

Redaktion:	Maria Berger-Senn, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Frank Pfänder, Landesinstitut für Schulentwicklung Johanna Posth, Landesinstitut für Schulentwicklung Susanne Zeller, Landesinstitut für Schulentwicklung
Arbeitsgruppe zur Entwicklung des Qualitätsrahmens und weitere Autorinnen und Autoren	Hartmut Allgaier, Bildungsbüro Freiburg Maria Berger-Senn, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Barbara Bürkle, Bildungsbüro Hohenlohekreis Rudolf Burgert, Amt für Schule und Bildung Freiburg Martin Ehrlinger, Bildungsbüro Ortenaukreis Renate Emer, Bildungsbüro Heidelberg Stefanie Ender, Bildungsbüro Stuttgart Matthias Fölsch, Regierungspräsidium Karlsruhe Betina Hurtic, Bildungsbüro Mannheim Ulrich Karl, Bildungsbüro Karlsruhe Evelyn Merz/Christoph Rukavina-Gruner, Bildungsbüro Baden-Baden Jochen Möller, Regierungspräsidium Freiburg Rosemarie Mühlberger, Regierungspräsidium Tübingen Frank Pfänder, Landesinstitut für Schulentwicklung Johanna Posth, Landesinstitut für Schulentwicklung Monika Schmid, Bildungsbüro Ulm Jürgen Steinwandel, Bildungsbüro Landkreis Ravensburg Ulrike Süß, Bildungsbüro Weinheim Martin Weis, Bildungsbüro Schwäbisch Hall Christine Winnen, Regierungspräsidium Stuttgart Hansjörg Winter, Bildungsbüro Heilbronn Susanne Zeller, Landesinstitut für Schulentwicklung Volker Zimmer, Bildungsbüro Ostalbkreis
Stand:	April 2015

Impressum:

Herausgeber: Landesinstitut für Schulentwicklung (LS)
Heilbronner Straße 172, 70191 Stuttgart
Fon: 0711 6642-0
Internet: www.ls-bw.de
E-Mail: poststelle@ls.kv.bwl.de

Druck und Vertrieb: Landesinstitut für Schulentwicklung (LS)
Heilbronner Straße 172, 70191 Stuttgart
Fax: 0711 6642-1099
Fon: 0711 66 42-1200

Urheberrecht: Inhalte dieses Heftes dürfen zu nicht kommerziellen Zwecken vervielfältigt und unter Angabe des Herausgebers verbreitet werden. Soweit die vorliegende Publikation Nachdrucke enthält, wurden dafür nach bestem Wissen und Gewissen Lizenzen eingeholt. Die Urheberrechte der Copyrightinhaber werden ausdrücklich anerkannt. Sollten dennoch in einzelnen Fällen Urheberrechte nicht berücksichtigt worden sein, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber. Bei weiteren Vervielfältigungen müssen die Rechte der Urheber beachtet bzw. deren Genehmigung eingeholt werden.

© Landesinstitut für Schulentwicklung, Stuttgart 2015

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einführung	7
2 Implementierung des Qualitätsrahmens.....	16
2.1 Implementierung vor Ort.....	16
2.2 Implementierung im Gesamtprogramm	21
3 Der Qualitätsrahmen.....	23
3.1 Die Qualitätsbereiche: schematische Darstellung	26
3.2 Die Qualitätsbereiche und Qualitätsfelder: schematische Darstellung.....	27
3.3 Ausführliche Darstellung der Qualitätsbereiche und Qualitätsfelder	28
3.3.1 Qualitätsbereich 1: Inhaltliche Kernbereiche	28
3.3.2 Qualitätsbereich 2: Ziele und Ergebnisse.....	38
3.3.3 Qualitätsbereich 3: Prozesse	48
3.3.4 Qualitätsbereich 4: Strukturen	58
3.3.5 Qualitätsbereich 5: Rahmenbedingungen	66
4 Anhang: Kurzfassung des Qualitätsrahmens	73

Vorwort

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile – dieser Satz gilt in besonderer Weise im Bereich der Bildung: Die gesetzlichen Vorgaben benennen viele Akteure: Die Aufsicht über das Schulwesen liegt beim Land, Schulträger sind Gemeinden, Landkreise und Stadtkreise sowie freie Träger. Bildung geschieht über das allgemein bildende und berufliche Schulwesen hinaus in Familien, in Kindertagesstätten, Kunst- und Musikschulen und Volkshochschulen, in der beruflichen Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung, in Jugendverbänden und Vereinen, in Hochschulen und weiteren Institutionen. Bildung ist ein lebenslanger Prozess für jede und jeden Einzelnen.

Im „Landesprogramm Bildungsregionen“ (vorlaufend „Impulsprogramm Bildungsregionen“) haben sich seit 2009 die beiden Hauptakteure von Bildung in Baden-Württemberg, Land und Kommunen, zusammengeschlossen, um trotz unterschiedlicher Zuständigkeiten gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und dabei auch die anderen Akteure einzubeziehen. In allen Bildungsregionen wurden eine gemeinsame regionale Steuergruppe sowie ein Bildungsbüro eingerichtet. Herausforderungen der vergangenen Jahre – dazu gehören z. B. Inklusion, Migration, Integration oder Berufsorientierung – haben den eingeschlagenen Weg bestätigt. Gemeinsam konnten gute Strukturen und Prozesse etabliert oder verbessert sowie nachhaltige Ergebnisse erzielt werden.

Bei aller Unterschiedlichkeit der einzelnen Bildungsregionen zeigen die Sachstandsberichte, dass zahlreiche Themen fast durchgehend eine Rolle spielen: die Erhebung und Darstellung von Daten (Bildungsmonitoring), die Bildungsberatung, die Übergänge von Kindertagesstätten in Grundschulen, von Grundschulen in weiterführenden Schulen und von diesen in berufliche Schulen, duale Ausbildung oder Studium, die Kooperation von Schule und außerschulischer Jugendarbeit, die Sprachförderung, die Arbeit mit Eltern und Familien.

Das Land finanziert neben den Bildungsregionen noch Koordinatorinnen und Koordinatoren in den vier Regierungspräsidien sowie die Beratungsstelle für das Landesprogramm Bildungsregionen am Landesinstitut für Schulentwicklung in Stuttgart. Dieses erhielt Ende 2013 den Auftrag, ein Konzept für einen Qualitätsprozess zu entwickeln und gemeinsam mit den Bildungsregionen einen Qualitätsrahmen für deren Tätigkeit zu erarbeiten. Nach der Startphase hatte sich die Notwendigkeit gezeigt, qualitätsrelevante Merkmale für gutes kommunales Bildungsmanagement zu suchen, um Qualität und Vergleichbarkeit der Bildungsregionen im Landesprogramm sowie den Austausch untereinander zu fördern. Zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern von 14 Bildungsbüros, vier Regierungspräsidien und dem Kultusministerium wurde in vier Kommissionssitzungen im Jahr 2014 der Entwurf eines Qualitätsrahmens erstellt und in einer Tagung am 11. Dezember 2014 mit weiteren Akteuren eingehend diskutiert.

Ergebnis des Prozesses ist der vorliegende Qualitätsrahmen – ein Instrument, mit dem die Akteure in der jeweiligen Region selbst die Qualität ihrer Strukturen, Prozesse und Ergebnisse reflektieren und verbessern können, wobei die Vorgaben der „Bekanntmachung zum Landesprogramm Bildungsregionen“ vom 15.07.2013 verbindlich bleiben. Zugrunde liegt die Vorstellung, dass Qualität ein gemeinsames Handlungsziel ist und dass die Akteure vor Ort den Wunsch haben, gute und

nachhaltige Angebote zu machen. Nicht der Kontrolle von außen, sondern der Erfahrung und Kommunikation in den Bildungsregionen sowie im gesamten Landesprogramm trauen wir es zu, zur Verbesserung der kommunalen Bildungslandschaften in Baden-Württemberg beizutragen. Qualität beginnt bei den Menschen, nicht bei den Dingen – jede Entwicklung nimmt ihren Anfang bei der persönlichen Einstellung der Beteiligten; Qualität entsteht, wenn die Belange der „Kunden“ in das Zentrum des Denkens gestellt werden. Ziel und Summe aller Einzelanstrengungen sind Chancengerechtigkeit und eine gute Bildung für junge Menschen in Baden-Württemberg.

Qualität ist nichts Statisches. Neue Herausforderungen werden die Qualitätsfrage wieder auf neue Weise stellen und wir sind zuversichtlich, dass der Qualitätsrahmen helfen wird, die richtigen Fragen, die richtigen Antworten und das richtige Handeln anzuregen. Die Zukunft wird zeigen, ob auch der Qualitätsrahmen eines Tages weiterentwickelt werden soll. Fürs Erste wünschen wir allen, die sich von ihm inspirieren lassen, Freude und Erfolg.



Dr. Jörg Schmidt
Ministerialdirektor
Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

1 Einführung

Ziele und Leitgedanken des Landesprogramms Bildungsregionen

Mit dem Landesprogramm Bildungsregionen unterstützt das Land Baden-Württemberg Stadt- und Landkreise bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Bildungsregionen.

Ausgehend von einem weit gefassten Bildungsverständnis arbeiten die Bildungsregionen an der Schaffung besserer Bildungs- und Teilhabechancen und mehr Bildungsgerechtigkeit für Kinder, Jugendliche und Erwachsene durch die Verbesserung der Bildungsinfrastruktur im Stadt- bzw. Landkreis. In dem Bewusstsein, dass die Bewältigung der vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen nur in enger Abstimmung der maßgeblichen Akteure gelingen kann, entwickeln sie eine neue Qualität im Zusammenspiel der unterschiedlichen formalen, non-formalen und informellen Lernvorgänge und Bildungsorte.¹

Das bedeutet, dass es im Landesprogramm Bildungsregionen zwar um die Schaffung aufeinander bezogener Strukturen geht, diese jedoch in hohem Maße von der Überzeugung und Philosophie der Prozessbeteiligten getragen werden. Die seitherige Programmerfahrung zeigt: die innere Haltung der Akteure bildet die entscheidende Grundlage für das Gelingen einer Bildungsregion. Diese bezieht sich ebenso auf eine Kultur der Kooperation auf Augenhöhe wie auf die Ermöglichung von Partizipation der maßgeblichen Akteure und Zielgruppen an den Prozessen der Bildungsregion und eine lösungsorientierte Herangehensweise an bildungsbezogene Fragestellungen und Herausforderungen. Es geht also darum, sich als gemeinsam Verantwortliche für die Bildung in der Region zu begreifen und im Rahmen der jeweils eigenen Reichweite und Möglichkeiten einen eigenen Beitrag in diese Verantwortungsgemeinschaft einzubringen.

Die Bildungsregionen verstehen Bildung als lebenslangen Prozess und machen daher dezidiert die Bildungsbiografie der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen in einer Region zum Ausgangspunkt ihres Handelns. Sie sind die primären Zielgruppen der Bildungsregionen, auf die sich die Vernetzungs- und Koordinierungsaktivitäten beziehen. Nicht die einzelne Bildungsinstitution und deren Interessen und Zuständigkeiten stehen im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Frage, wie Bildung und Bildungsverwaltung organisiert und vernetzt sein muss, um ein vielfältiges und aufeinander abgestimmtes regionales Bildungs-

Schwerpunkte des Landesprogramms Bildungsregionen

¹ Zu den Zielen des Programms vgl. ausführlicher Kapitel „2. Ziele des Landesprogramms“ in der Bekanntmachung zum Landesprogramm Bildungsregionen vom 15.07.2013 in Kultus und Unterricht. Vgl. dazu auch Landesinstitut für Schulentwicklung (2014): Sachstandsbericht Landesprogramm Bildungsregionen 2013. Ein Bericht zum aktuellen Umsetzungs- und Entwicklungsstand. Stuttgart 2013. S. 3-9 und S. 31-38. Download: www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsregionen/.

angebot zu entwickeln, das den Bedarfen der Menschen vor Ort gerecht wird. Dabei stehen Fragen im Raum wie

- Wie, wo und was lernen Kinder, Jugendliche und Erwachsene in den unterschiedlichen Phasen ihrer Biografie?
- Was brauchen sie dazu?
- Welche besonderen bildungsbezogenen Rahmenbedingungen und Bedarfe haben wir in unserer Region?
- Welche Akteure unserer Region können mit ihren jeweiligen Möglichkeiten und Zuständigkeitsbereichen dazu beitragen, das Lernen von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen bestmöglich zu unterstützen?

Auf der Basis regionaler Bildungs- und Sozialdaten, einer regionalen Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung und entsprechender Leitziele entsteht ein aktives Netzwerk der an Bildung beteiligten Akteure. Die Bildungseinrichtungen mit ihren spezifischen Angeboten und Profilen werden so aufeinander bezogen, dass sie einander in ihrer Wirkung gut ergänzen und anschlussfähig sind. In einer horizontalen Perspektive geht es dabei um die Vernetzung von Bildungsorten, die im Lebenslauf zeitlich parallel erlebt werden, während sich die vertikale Perspektive auf Bildungsräume bezieht, die im Lebenslauf zeitlich aufeinander folgen.²

Strukturen
in Bildungsregionen
und verbindliche
Programmvorgaben

Notwendig zur Umsetzung der Ziele und inhaltlichen Schwerpunkte sind vor allem die Schaffung entsprechender Koordinations- und Steuerungsstrukturen sowie die Ermöglichung von Kooperationsgelegenheiten für die maßgeblichen Akteure. Das Landesprogramm Bildungsregionen ist deshalb dezidiert als Strukturprogramm angelegt.³ Strategische Steuerung, fachliche Koordinierung und operative Umsetzung greifen in Form der verbindlichen Strukturelemente der Regionalen Steuergruppe und des Regionalen Bildungsbüros gut ineinander und ermöglichen verbindliche Abstimmungsprozesse an wesentlichen Schnittstellen:

² Vgl. dazu ausführlicher Kapitel „2. Ziele des Landesprogramms“ und „3. Grundzüge einer Bildungsregion“ in der Bekanntmachung zum Landesprogramm Bildungsregionen vom 15.07.2013 in Kultus und Unterricht. Vgl. auch Landesinstitut für Schulentwicklung (2014): Sachstandsbericht Landesprogramm Bildungsregionen 2013. Ein Bericht zum aktuellen Umsetzungs- und Entwicklungsstand. Stuttgart 2013. S. 3-9 und S. 355-372. Dort finden sich auch Übersichten über aktuelle Schwerpunktsetzungen und Handlungsstränge der Bildungsregionen. Download: www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsregionen/.

³ Zu den Strukturen und deren konkreter Ausgestaltung vgl. Kapitel „3. Grundzüge einer Bildungsregion“ und „5. Grundsätze der Bezuschussung“ sowie „6. Grundsätze für die Antragstellung“ in der Bekanntmachung zum Landesprogramm Bildungsregionen vom 15.07.2013 in Kultus und Unterricht. Vgl. auch Landesinstitut für Schulentwicklung (2014): Sachstandsbericht Landesprogramm Bildungsregionen 2013. Ein Bericht zum aktuellen Umsetzungs- und Entwicklungsstand. Stuttgart 2013. S. 3 und S. 10-38. Download: www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsregionen/.

- Die Regionale Steuergruppe verleiht der gemeinsamen Verantwortung sichtbaren Ausdruck (staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft). Als von Land und Stadt- bzw. Landkreis gleichermaßen besetztes strategisches Steuerungsgremium legt sie die Leitziele und inhaltliche Schwerpunkte der Bildungsregion fest.
- In ihrem Auftrag setzt das Regionale Bildungsbüro als geschäftsführende Einheit die vereinbarten Schwerpunkte operativ um, koordiniert die verschiedenen Handlungsstränge, erarbeitet Konzepte und unterstützt die Kooperation der maßgeblichen Akteure.

Die Bildungsregionen der Stadt- bzw. Landkreise werden im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft vom Land bezuschusst.

Wozu ein Qualitätsrahmen?

Das Landesprogramm Bildungsregionen trifft vor Ort in den teilnehmenden Stadt- und Landkreisen auf sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen, Bedarfslagen, Schwerpunktsetzungen sowie bereits vorhandene Strategien, Zielsetzungen, Strukturen und Maßnahmen des regionalen Bildungsmanagements. Die schlanke Programmstruktur ermöglicht es, regional angepasst auf diese Heterogenität zu reagieren, beispielsweise mit Blick auf die strategische und strukturelle Verortung der Bildungsregion im Gesamtgefüge der bildungsbezogenen Handlungsstränge im Stadt- bzw. Landkreis. Diese relativ große regionale Umsetzungsvariabilität in Verbindung mit einem gleichzeitig hohen strukturellen Verbindlichkeitsgrad zeichnet das Landesprogramm Bildungsregionen besonders aus.⁴

Hohe regionale Umsetzungsvariabilität der Bildungsregionen bei gleichzeitiger hoher struktureller Verbindlichkeit

Angesichts der regionalen Umsetzungsvielfalt stellt sich die Frage nach einem gemeinsamen Rahmen und nach den essentiellen Merkmalen einer Bildungsregion. Es geht also, anders formuliert, um die Frage, was eine Bildungsregion eigentlich in ihrem Kern ausmacht. Dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der Verstetigung des in seiner Anfangszeit noch zeitlich befristeten Impulsprogramms zu einem dauerhaften und nachhaltigen Landesprogramm und der Überführung von der Modell- in die Regelphase.

Es braucht einen gemeinsamen Rahmen, der essentielle Merkmale von Bildungsregionen beschreibt

⁴ Vgl. dazu Landesinstitut für Schulentwicklung (2014): Sachstandsbericht Landesprogramm Bildungsregionen 2013. Ein Bericht zum aktuellen Umsetzungs- und Entwicklungsstand. Stuttgart 2013. S. 31-38. Download: www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsregionen/.

Der Qualitätsrahmen hat orientierungs- und impulsgebende Funktion und soll die Qualitätsdiskussion vor Ort anstoßen

An dieser Frage setzt der Qualitätsrahmen an. Er beschreibt orientierungs- und impulsgebend maßgebliche Zielrichtungen und Aspekte für eine qualitative Weiterentwicklung. Mit diesem Anspruch wendet er sich ausdrücklich an alle Bildungsregionen, unabhängig von der Dauer ihres Bestehens, ihrer Ressourcenausstattung und ihres derzeitigen Umsetzungsstandes. Schon länger bestehende Bildungsregionen kann er etwa dabei unterstützen, ihre seitherige Praxis systematisch zu reflektieren, Erfolge und Entwicklungspotenziale sichtbar zu machen und eventuelle neue Entwicklungen anzustoßen. Für noch junge, sich erst entwickelnde Bildungsregionen kann er vor allem auch ein Instrument zur Planung und Konzeptionierung in der Findungsphase darstellen.

Der Qualitätsrahmen trifft selbst keine normativen Aussagen etwa bezüglich eines anzustrebenden Qualitätsniveaus, sondern möchte die Bildungsregionen zu eigenen handlungsleitenden Zielsetzungen im Rahmen einer intensiven Qualitätsdiskussion vor Ort anregen.

Der Qualitätsrahmen gründet sich vor allem auf

- die im Impuls- bzw. Landesprogramm Bildungsregionen seither bewährte Praxis,
- die Erfahrungen vergleichbarer Programme in Bund, Ländern und Kommunen sowie auf
- die Auseinandersetzung mit aktuellen wissenschaftlichen Forschungsergebnissen.⁵

⁵ Bei der Konzeptionierung des Qualitätsrahmens wurden vor allem der Orientierungsrahmen im Leitfaden Lernende Bildungslandschaften der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung aus dem Jahr 2014 sowie der Evaluationsbericht „Auswertung der Evaluation und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW“ von Hans-Günter Rolff aus dem Jahr 2013 einbezogen, aber auch der vorläufige Qualitätsrahmen zur Ganztagschule aus der Feder des Instituts für Schulentwicklungsforschung (IFS) der Universität Dortmund aus 2007 sowie der Orientierungsrahmen zur Schulqualität für allgemein bildende Schulen in Baden-Württemberg. Wesentliche Impulse zur qualitativen Weiterentwicklung und zur Konzeptionierung des Qualitätsrahmens setzen auch die Vorträge und Diskussionen im Rahmen des Fachtags „Qualitative Weiterentwicklung der Bildungsregionen – Bildungsmonitoring und datenbasierte Planung“ am 24. Oktober 2013.

Der Qualitätsrahmen wurde im Rahmen des Landesprogramms Bildungsregionen entwickelt und bezieht sich daher vorwiegend auf die im Programm vorgesehenen Zielsetzungen, Schwerpunkte und Strukturelemente von Bildungsregionen. Im Programmkontext geht es dabei vor allem um die Planungs-, Steuerungs-, Koordinierungs- und Kooperationsprozesse sowie die konkreten Aktivitäten von Steuergruppe, Bildungsbüro, Beteiligungsgremien etc. Diese jedoch werden immer auch in ihrem Zusammenhang mit anderen im Stadt- bzw. Landkreis bestehenden bildungsbezogenen Programmen, Zielsetzungen, Strategien, Schwerpunkten und Maßnahmen betrachtet. Die Bildungsregion im Sinne des Landesprogramms wird vor Ort passgenau so in die bestehende Struktur eingebettet, dass ein Ganzes entsteht. Die themenbezogene Verflechtung verschiedener Handlungsstränge zu einem sinnvollen Gesamtgefüge lässt es jedoch nicht ohne weiteres zu, erzielte Ergebnisse und Wirkungen linear nur der Bildungsregion im Rahmen des Landesprogramms zuzuordnen und sie in klaren Kausalitätszusammenhängen auf deren Arbeit zurückzuführen. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, Schnittstellen zu anderen Bausteinen des Gesamtgefüges mit in den Blick zu nehmen und den Beitrag der Bildungsregionen mit seiner Strukturqualität einzubeziehen und zu reflektieren.

Die Bildungsregion ist Teil eines kommunalen Gesamtgefüges in Sachen Bildung. Deshalb sollen mit dem Qualitätsrahmen immer auch die maßgeblichen Schnittstellen betrachtet werden

Der vorliegende Qualitätsrahmen für Bildungsregionen richtet sich vorwiegend an die Regionalen Steuergruppen und Regionalen Bildungsbüros und zielt auf die Weiterentwicklung der Bildungsregionen durch gezielte Selbstevaluation und Selbstreflexion ab. Darüber hinaus wendet er sich auch an Personen aus anderen Institutionen und Organisationen, die mit Bildungsregionen kooperieren oder sich für deren Arbeit interessieren.

Selbstreflexion und -evaluation als Weg zur Weiterentwicklung

Qualität und qualitative Weiterentwicklung in Bildungsregionen – Was ist damit gemeint?

Qualität meint in diesem Zusammenhang die Weiterentwicklung der Bildungsregionen durch eine systematische Selbstevaluation vor Ort. Diese ist als ein zyklischer Prozess der regelmäßigen datengestützten Selbstreflexion, Selbstvergewisserung und Profilschärfung in der Bildungsregion angelegt:

Evaluation als
Instrument der
Analyse, Planung
und Steuerung

- Während im Monitoring klassischerweise die Frage im Fokus steht „Machen wir die Dinge richtig?“ fragt eine Evaluation eher danach, inwieweit überhaupt die richtigen Dinge gemacht werden.⁶ Hierbei kann sich der Blick gerade auch auf vermeintliche Selbstverständlichkeiten und Gewohnheiten richten, um sie in einem größeren Kontext zu betrachten und so wieder ganz neu in ihrer Sinnhaftigkeit zu entdecken.
- Evaluation in diesem Sinne kann als Analyse-, aber vor allem auch als Planungs- und Steuerungsinstrument für die (Weiter-)Entwicklung der Bildungsregionen verstanden werden. Diese Zielsetzung orientiert sich an Grundüberlegungen der wirkungsorientierten Evaluation, die mit den Begriffen Input, Output, Outcome und Impact unterschiedliche Analyseebenen in den Blick nimmt.

Input, Output
Outcome und Impact
als Analyseebenen
wirkungsorientierter
Evaluation

Häufig richten Evaluationen ihr Erkenntnisinteresse auf den Output als die erbrachten Leistungen und Produkte. Im Falle von Bildungsregionen ließe sich der Output beispielsweise anhand der Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen inklusive Besucherzahlen oder der erstellten Berichte und Publikationen messen. Zur Wirkung im Sinne angestrebter Veränderungen von Wissen, Einstellung und Verhalten der jeweils angesprochenen Zielgruppen können auf dieser Analyseebene jedoch noch keine Aussagen getroffen werden. Die Bildungsregionen und deren Selbstevaluation zielen jedoch letztlich auf solche möglichen Veränderungen bei den Zielgruppen (Outcome) oder bei sozialen Systemen (Impact) ab, beispielsweise mit Blick auf

- bestmögliche Bildungschancen,
- das Kooperationsverhalten von Bildungsakteuren,
- die Teilhabe junger Menschen an gesellschaftlichen Prozessen oder
- die Veränderungen von Verwaltungsstrukturen auf kommunaler und Landesseite.⁷

⁶ Vgl. dazu Stockmann, Reinhard (Hrsg.) (2010): Handbuch der Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung. S. 18. Zitiert nach Institut für Stadt- und Regionalmanagement (2013): Evaluation Lokales Bildungsmanagement – Lokale Bildungsberatung. München. S. 4.

⁷ Vgl. Institut für Stadt- und Regionalmanagement (2013): Evaluation Lokales Bildungsmanagement – Lokale Bildungsberatung. München. S. 5 sowie Schmidt, Stefan; Höfer, Christoph (2012): Nachhaltige Qualitätsentwicklung in Bildungsregionen. Erfahrungen mit der Implemen-

Eine so verstandene Wirkungsanalyse bezieht das komplexe Gesamtsystem, innerhalb dessen sich die Bildungsregion bewegt, sowie die Schwierigkeit mit ein, aus sozialen Prozessen klare lineare Kausalitäten ableiten zu können.

Zentraler Bezugspunkt sind, wie bereits ausgeführt, die Menschen in der Region. An ihren Bildungsbedarfen richtet sich das Handeln der Bildungsregionen aus. In der Logik einer wirkungsorientierten Evaluation bedeutet das, danach zu fragen, inwieweit es der Bildungsregion gelingt, die Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen zu erreichen und ihre Lern- und Lebenschancen zu verbessern, sei es durch direkt auf sie abzielende Angebote oder mittelbar durch die Arbeit mit maßgeblichen Bildungsakteuren und Strukturen.

Was ist „gute Qualität“?

Was nun konkret in der einzelnen Bildungsregion unter guter Qualität verstanden werden soll, wird in Abhängigkeit der regionalen Rahmenbedingungen von den am Qualitätsprozess beteiligten Akteuren gemeinsam diskutiert und festgelegt. Der regionale Qualitätsanspruch an die Arbeit der Bildungsregion und das unter den jeweiligen regionalen Bedingungen anzustrebende Qualitätsniveau wird von vielfältigen Faktoren beeinflusst.

Qualitätserwartung und -niveau werden in Abhängigkeit der regionalen Ausgangslage und des Entwicklungsstandes vor Ort definiert

Für die Frage nach der Qualität von Bildungsregionen bietet der Qualitätsrahmen viele Impulse und Orientierungspunkte. Die Übertragung auf die regionale Situation vor Ort jedoch muss, gewissermaßen als Übersetzungsleistung, von den für die Qualität der Bildungsregion verantwortlichen Akteuren geleistet werden.

Dabei sind insbesondere auch die strukturellen Unterschiede zwischen Stadt- und Landkreisen zu berücksichtigen:

Strukturelle Unterschiede zwischen Stadt- und Landkreisen beeinflussen die Umsetzung der Bildungsregion

- Die bildungsbezogenen Zuständigkeiten von Stadt- und Landkreisen sind sehr unterschiedlich gelagert.
- In Stadtkreisen besteht eine größere räumliche Nähe der Akteure und Bildungseinrichtungen. Daher ist die Situation insgesamt überschaubarer, die Wege sind kürzer und gute Praxis kann schneller in die Fläche getragen werden.
- Eine weitere besondere Herausforderung liegt insgesamt in der Größenordnung, z. B. bezogen auf die Anzahl an Schulträgern innerhalb eines Flächenlandkreises im Gegensatz zur Situation in einem Stadtkreis.
- In Flächenlandkreisen ist die Differenz zwischen städtisch geprägten Ballungsräumen und den kleineren Gemeinden im ländlichen Raum ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen wirken sich auf die Ausgangslagen, Umsetzungsmöglichkeiten, Schwerpunktsetzungen und Zielebenen der Bildungsregionen spürbar aus und müssen in der Qualitätsdiskussion berücksichtigt werden.⁸

Wie ist der Qualitätsrahmen aufgebaut?

Der vorliegende Qualitätsrahmen unterscheidet mehrere Reflexionsebenen. Die wesentlichen Aspekte für die (Weiter-)Entwicklung von Bildungsregionen werden in fünf Qualitätsbereiche untergliedert. Diese werden jeweils durch mehrere Qualitätsfelder näher konkretisiert und mit entsprechenden Reflexionsfragen hinterlegt. Dabei sind unter dem Stichwort *Passung* gezielt auch Wechselbeziehungen zwischen den Qualitätsbereichen ausgewiesen.

In seinem Aufbau weist der Qualitätsrahmen zwei separate Teile auf, die jedoch inhaltlich zusammengehören: Im Anschluss an eine thematische Einführung in Fragen der Qualitätsentwicklung und wirkungsorientierten Selbstevaluation von Bildungsregionen wird zunächst ein Prozesszyklus für den Umgang mit dem Qualitätsrahmen skizziert. Daran schließt sich der eigentliche Qualitätsrahmen als Instrument mit verschiedenen Strukturierungsebenen an.

Die verschiedenen Reflexionsebenen werden in Kapitel 3 ausführlich beschrieben und erläutert. Eine tabellarische Kurzfassung in Kapitel 4 vermittelt dem „schnellen Leser“ einen Überblick über Systematik und zentrale Inhalte.

Wie wird der Qualitätsrahmen umgesetzt?

Qualität als Prozess
in Verantwortung der
Regionalen Steuer-
gruppe

Als Verantwortliche für die Gesamtsteuerung der Bildungsregion trägt die Regionale Steuergruppe auch die Verantwortung für den Qualitätsprozess:

- Zu Beginn wird geklärt, wer die Leitung und Durchführung des Prozesses übernimmt, welche Akteure unbedingt einbezogen werden müssen und wie mit den Ergebnissen umgegangen werden soll. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Akteursebenen der Bildungsregion kann beispielsweise ein Qualitätsteam gebildet werden, das den Prozess im Auftrag der Steuergruppe plant, koordiniert und durchführt.
- In der Regel wird nicht die gesamte Bildungsregion auf einmal betrachtet, sondern der Blick auf bestimmte als relevant identifizierte Teilbereiche gelenkt.
- Die fokussierten Bereiche können im Verlauf des Prozesses auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden. So können zu einigen Fragestellungen eher Mitglieder der Regionalen Steuergruppe Aussagen machen, zu anderen eher die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Re-

⁸ Vgl. Landesinstitut für Schulentwicklung (2014): Sachstandsbericht Landesprogramm Bildungsregionen 2013. Ein Bericht zum aktuellen Umsetzungs- und Entwicklungsstand. Stuttgart 2013. S. 38. Download: www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsregionen/.

gionalen Bildungsbüro oder die operativen Bildungsakteure in den verschiedenen beteiligten Institutionen und Organisationen.

- Der Abgleich der identifizierten Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten mit weiterführenden und übergeordneten Zielvorstellungen der Bildungsregion mündet in die Formulierung von Entwicklungszielen, die Ableitung entsprechender Maßnahmen und deren Überprüfung.
- Schnittstellen zu anderen wesentlichen Bereichen werden im Prozessverlauf berücksichtigt.

Wie ist der Qualitätsrahmen entstanden?

Der vorliegende Qualitätsrahmen ist in enger Zusammenarbeit mit den Bildungsregionen in Baden-Württemberg entstanden. Um die seitherigen praktischen Erfahrungen der Bildungsregionen systematisch in den Qualitätsrahmen einfließen zu lassen, wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, an der neben dem Ministerium für Kultus, Jugend und Sport, den Regierungspräsidien und dem Landesinstitut für Schulentwicklung vor allem die Regionalen Bildungsbüros aktiv mitgewirkt haben. Die Regionalen Bildungsbüros spiegelten die Ergebnisse der Sitzungen auch in ihren jeweiligen Regionalen Steuergruppen und brachten deren Impulse wieder in die Arbeitsgruppe mit ein.

Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe und die Beteiligung Regionaler Bildungsbüros sowohl aus Stadt- als auch Landkreisen ermöglichte es, eine breite Perspektive auf die komplexen Fragen der qualitativen Weiterentwicklung von Bildungsregionen einzunehmen, die langjährige Expertise der Bildungsregionen gezielt aufzugreifen und zu nutzen sowie die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Umsetzungsstände der Bildungsregionen zu berücksichtigen.

In spezifischen Veranstaltungsformaten und Diskussionsforen wurden aber auch Perspektiven und Impulse der nicht an der Arbeitsgruppe beteiligten Bildungsbüros sowie von kommunalen Mitgliedern der Regionalen Steuergruppen und kommunalen Landesverbänden in die Diskussion eingebracht. Für ihre aktive und hilfreiche Mitwirkung an der Entstehung des Qualitätsrahmens möchten wir uns bei allen Beteiligten bedanken.

Der Qualitätsrahmen wurde in einem partizipativen Prozess entwickelt

2 Implementierung des Qualitätsrahmens

Die Implementierung des Qualitätsrahmens vor Ort und im Landesprogramm Bildungsregionen insgesamt soll durch Umsetzungshilfen und gezielte Maßnahmen unterstützt und begleitet werden.

2.1 Implementierung vor Ort

Selbstevaluation der Bildungsregionen nach einem regional angepassten Prozessfahrplan

Die qualitative Weiterentwicklung von Bildungsregionen liegt in der Verantwortung der Regionalen Steuergruppe und ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, der im Kontext der regionalen Bedarfe und Möglichkeiten in Zyklen stattfindet. Dabei handelt es sich um eine Selbstevaluation der Bildungsregion, im Rahmen derer sich die Bildungsregion für verschiedene Qualitätsbereiche (siehe Tabelle S. 27) kritisch mit dem „Status Quo“ in der eigenen Region auseinandersetzt und ausgehend von dieser Standortbestimmung Veränderungsprozesse oder gezielte Maßnahmen initiiert. Für diesen Prozess entwickelt die Bildungsregion einen regional angepassten „Fahrplan“. Dieser enthält unter anderem Angaben dazu, in welchen Zeitabständen die Qualitätsentwicklung der Bildungsregion in der Regionalen Steuergruppe zum Thema gemacht wird, z. B. in Form jährlicher Bilanzierungsgespräche.

Qualitätszyklus in sechs Phasen

Für diesen Prozess der Selbstevaluation bzw. den Umgang mit dem Qualitätsrahmen vor Ort (d. h. den Qualitätsbereichen, Qualitätsfeldern und Fragestellungen, siehe Tabelle S. 27) dient der im Folgenden dargestellte zyklische Qualitätsprozess als Orientierung und Anwendungshilfe.

Der Qualitätszyklus ist in sechs aufeinanderfolgenden Phasen untergliedert, die im Prozess der Selbstevaluation durchlaufen werden und jeweils durch bestimmte Fragestellungen und Arbeitspakete gekennzeichnet sind. Der Qualitätsprozess wird vor Ort so angelegt, dass er den Bedingungen und der Eigenlogik der jeweiligen Bildungsregion Rechnung trägt. Dies kann auch Auswirkungen auf die Phasenabfolge haben.

Die sechs Phasen im Qualitätszyklus

Phase 1: Fokusbereich definieren (*Auswahl eines Qualitätsbereiches und -feldes*)

Phase 2: Prozess und Ziele klären

Phase 3: Qualitätsverständnis klären (*Indikatoren für „gute Qualität“ in der eigenen Region festlegen*)

Phase 4: Fokusbereich untersuchen und analysieren (*Auf Basis der Fragestellungen zum jeweiligen Qualitätsfeld*)

Phase 5: Konsequenzen und Maßnahmen ableiten

Phase 6: Ergebnisse überprüfen

Im Laufe des Prozesses werden auf diese Weise bestimmte Themen der Bildungsregion (→ Qualitätsfelder) vertieft in den Blick genommen, anhand gezielter Fragestellungen und Indikatoren analysiert, konkrete Maßnahmen abgeleitet und schließlich auf ihre Wirkung hin überprüft. Die Ergebnisse dieses Prozesses können in den nächsten Durchlauf wieder einbezogen werden.

Entlang dieses Qualitätszyklus kann sich die Bildungsregion fortlaufend und je nacheinander mit den für die Region relevanten Qualitätsfeldern kritisch auseinandersetzen und die qualitative Weiterentwicklung in der eigenen Bildungsregion voranbringen.

Die einzelnen Phasen des Qualitätszyklus werden nachfolgend näher erläutert:



Phase 1: Fokusbereich definieren

In dieser ersten Phase geht es darum, in der Steuergruppe auf Basis des Selbstverständnisses der Bildungsregion sowie der regional vorliegenden Rahmenbedingungen und Möglichkeiten die Entscheidung zu treffen, welcher Qualitätsbereich bzw. welches Qualitätsfeld im Durchlauf des Zyklus im Vordergrund stehen soll. Dies können beispielsweise Bereiche sein, in denen aktuell Handlungsbedarf besteht oder die aus anderen Gründen derzeit von besonderem Interesse für die Bildungsregion sind. Es empfiehlt sich, sich zunächst auf einen Bereich zu konzentrieren und diesen in der notwendigen Tiefe zu betrachten. Der Zyklus kann zu einem späteren Zeitpunkt für weitere Bereiche wiederholt werden.



Phase 2: Prozess und Ziele klären

Nach der Auswahl eines Fokusbereichs erfolgt die Klärung des weiteren Prozesses. Die Steuergruppe legt fest, wer den Prozess der Selbstevaluation gestalten soll und welche Akteure und Experten unbedingt beteiligt sein sollten. Dieser Schritt ist für die Akzeptanz des gesamten Prozesses besonders wichtig und vor allem auch deshalb notwendig, da sich die verschiedenen Fragestellungen und Teilaspekte auf unterschiedlichen Ebenen betrachten lassen (Steuergruppe als strategische Ebene, Bildungsbüro als koordinierende Ebene, Bildungsakteure auf der operativen Ebene etc.). Ebenso wichtig sind in dieser Phase eine transparente Rollen- und Zielklärung und die Verständigung auf die konkreten weiteren Schritte sowie auf den Umgang mit den Ergebnissen des Prozesses. Auf dieser Basis kann der Prozess der Selbstevaluation inhaltlich, methodisch und in seinem zeitlichen Ablauf geplant werden.



Phase 3: Qualitätsverständnis klären

Nachdem der Fokusbereich definiert und Rollen, Ziele und das weitere Vorgehen im Prozess geklärt sind, erfolgt im dritten Schritt eine Verständigung der Prozessverantwortlichen über ihr Qualitätsverständnis. Sie entscheiden gemeinsam, was in ihrer Bildungsregion vor dem Hintergrund der dortigen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten im Hinblick auf den jeweiligen Fokusbereich „gute Qualität“ bedeutet und wie sie klar anhand messbarer Kriterien und Indikatoren untersucht werden kann. Hilfreich kann auch der Einbezug konkreter Umsetzungsbeispiele anderer Bildungsregionen sein.

Phase 4: Fokusbereich untersuchen und analysieren

Die Untersuchung des Fokusbereichs auf Basis der bislang erarbeiteten Ziele und Klärungen stellt gewissermaßen den Kern des Prozesses dar. In dieser Phase wird der derzeitige Entwicklungsstand der Bildungsregion als Ist-Stand betrachtet. Ebenso richtet sich der Blick aber auch auf künftige Entwicklungsziele und -perspektiven im Sinne einer zu erreichenden Zielvorstellung. Hierzu werden aus dem Fragenpool des Qualitätsrahmens die für den Fokusbereich relevanten Fragestellungen ausgewählt und ggf. weitere Fragen formuliert und ergänzt. Nach der Auswahl geeigneter Fragestellungen geht es vor allem darum, für die weitere Analyse passende Indikatoren zu bestimmen und diese mit geeigneten Verfahren zu untersuchen. Für die Analyse können unter anderem auch bereits bestehende Berichte, Untersuchungen und Daten als Informationsquellen herangezogen oder beispielsweise ergänzende Gespräche mit wesentlichen Akteuren geführt werden. Im Zuge der Analyse kann ein klares Bild über besondere Stärken und weitere künftige Entwicklungsmöglichkeiten der Bildungsregion gewonnen werden.

Für die Untersuchung des Fokusbereichs besteht auch die Möglichkeit der Unterstützung durch die Beratungsstelle sowie mit der Zeit noch entstehende Unterstützungsmaterialien (siehe 2.2. Implementierung im Gesamtprogramm).



Phase 5: Konsequenzen ableiten

Aus den identifizierten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten werden in der Phase 5 konkrete Maßnahmen abgeleitet. Dabei findet auch eine Klärung der jeweiligen Umsetzungsschritte der Maßnahmen sowie der jeweiligen Verantwortlichkeiten und Bedarfe statt. Bei der Maßnahmenplanung sollte deren Überprüfbarkeit von Beginn an mitbedacht werden.

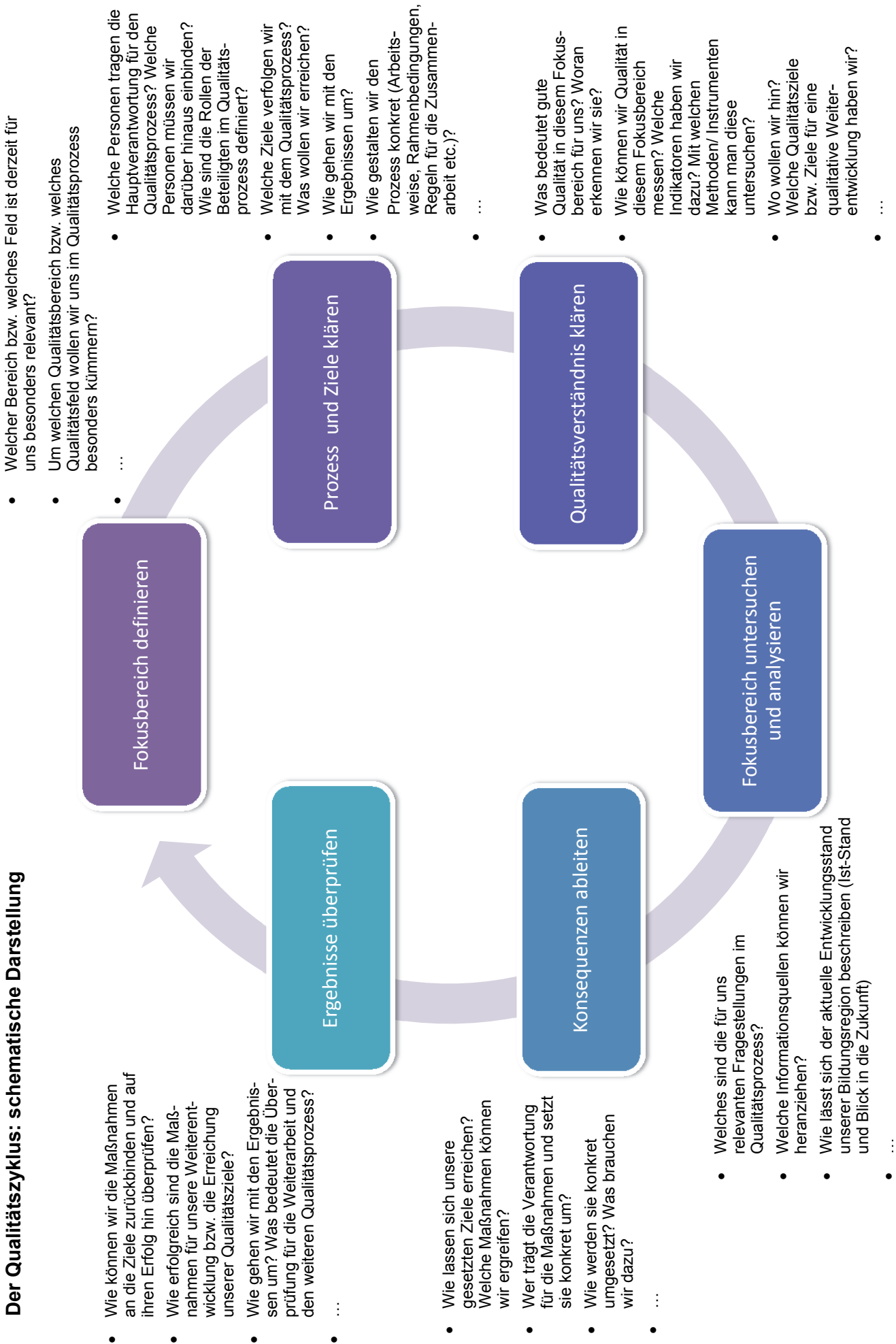


Phase 6: Ergebnisse überprüfen

Nach Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen werden diese zum Abschluss des Zyklus auf ihren Erfolg bzw. ihre Wirkungen hin untersucht. Besonders wichtig dabei ist die Schaffung eines Klimas der Offenheit und Wertschätzung, das es ermöglicht, noch nicht erreichte Ziele klar zu benennen, ohne jedoch den Beteiligten in irgendeiner Form Schuld zuzuweisen oder sie zu demotivieren. Die Erkenntnisse dieser Analyse fließen wieder in den Prozess der Selbstevaluation ein und können im nächsten Durchlauf des Zyklus eingebracht werden.



Der Qualitätszyklus: schematische Darstellung



2.2 Implementierung im Gesamtprogramm

Im Folgenden werden Angebote skizziert, die die Implementierung des Qualitätsrahmens im Landesprogramm Bildungsregionen unterstützen.

Unterstützung der Bildungsregionen bei der Selbstevaluation

Das Landesinstitut für Schulentwicklung kann die Bildungsregionen auf Anfrage hin und in Form persönlicher Beratungsgespräche punktuell in ihren jeweiligen Selbstevaluationsprozessen unterstützen, z. B. bei der Auswahl des Fokusbereichs, der Formulierung realistischer und messbarer Ziele, der Klärung des jeweiligen Qualitätsverständnisses vor Ort, der Ableitung von Konsequenzen und dem Umgang mit den Ergebnissen sowie dem Erfahrungsaustausch mit anderen Bildungsregionen zu Fragen der Qualitätsentwicklung.

Persönliche Beratung durch das Landesinstitut für Schulentwicklung im Prozessverlauf

Erfahrungsberichte im Rahmen der jährlichen Sachstandsberichte

Die jährlichen Sachstandsberichte stellen ein geeignetes Medium für die Bildungsregionen dar, ihre Arbeit des vergangenen Jahres noch einmal systematisch und entlang gezielter Leitfragen zu reflektieren. In diesem Rahmen können die Bildungsregionen künftig auch über ihre jeweiligen Prozesse der qualitativen Weiterentwicklung und die konkreten Erfahrungen im Umgang mit dem Qualitätsrahmen berichten. Hierzu sind geeignete Leitfragen zu entwickeln und in den seitherigen Fragenkatalog für die Abfassung der Berichte einzubinden.

Jährliche Reflexion der Qualitätsdiskussion

Die so gewonnenen Erfahrungsberichte können wiederum eine gute Grundlage für die weitere Beratungsarbeit bilden und ggf. auch Hinweise zur Weiterentwicklung des Qualitätsrahmens an sich geben.

Unterstützung durch „Themenjahre“ bzw. Jahresleitlinien

Der Qualitätsrahmen kann künftig auch auf übergreifender Ebene orientierungsgebend für die gemeinsame Arbeit im Landesprogramm Bildungsregionen sein, z. B. in Form jährlicher Schwerpunktsetzungen für den Austausch der Bildungsbüros untereinander sowie für entsprechende Veranstaltungen und Unterstützungsmaterialien. So können beispielsweise vom Land in Absprache mit den Bildungsregionen gezielt „Themenjahre“ ausgerufen werden, die unter dem Fokus bestimmter Qualitätsbereiche aus dem Qualitätsrahmen stehen. Zu diesem Zweck können jährlich geeignete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

Thematisch geleiteter Austausch

Austausch zwischen den Bildungsbüros über ihre Erfahrungen bei der Umsetzung

Treffen der
Regionalen Bildungs-
büros, Regionaltreffen
und weitere Settings

Die Bildungsbüros können im Umgang mit dem Qualitätsrahmen auch von- und miteinander lernen und sich gezielt über konkrete Fragen und Erfahrungen im Prozess der Selbstevaluation austauschen. Auf diese Weise wird ein reichhaltiger Erfahrungspool aufgebaut und zur qualitativen Weiterentwicklung im Landesprogramm Bildungsregionen genutzt. Dies kann unter anderem im Rahmen der regelmäßigen Treffen der Bildungsbüros sowie in weiteren geeigneten Austausch- und Transfer-Settings geschehen. Unterstützung können dabei auch die für Bildungsregionen zuständigen Referenten der Regierungspräsidien bieten, beispielsweise durch das Angebot regionaler Treffen benachbarter Bildungsregionen innerhalb eines Regierungsbezirks. Darüber hinaus können die Bildungsregionen untereinander regionale, themengeleitete oder gebietskörperschaftlich passende Austauschsettings etablieren bzw. bereits bestehende Settings weiter ausbauen, um Erfahrungen selbstorganisiert weiterzugeben. Dabei können „erfahrene“ Bildungsregionen auch eine Mentorenfunktion für Bildungsregionen in der Startphase übernehmen.

In diesem Kontext können auch bereits vorhandene Materialien und Beispiele gelungener Praxis gesammelt und weitergegeben werden. So können beispielsweise die seitherigen Erfahrungen mit der Arbeit mit Zielen (Zielfindung und -priorisierung, Zielformulierung, Zielüberprüfung etc.), mit regionalem Bildungsmonitoring und datenbasierter Planung oder entlang relevanter Schwerpunktthemen in verdichteter Form zugänglich und nutzbar gemacht werden. In diesem Zusammenhang können auch zielgruppengerechte Unterstützungsmaterialien z. B. für neu beginnende Bildungsregionen mit Hinweisen und ersten konkreten Schritten für die Startphase entstehen.

Praxisbeispiele zur Unterstützung bei der Implementierung

Orientierung an
gelungener Praxis

Als weitere Unterstützung bei der Implementierung des Qualitätsrahmens kann ein Austausch von Beispielen gelungener Praxis zwischen den Bildungsregionen erfolgen. Das Landesinstitut für Schulentwicklung kann hierzu einen Prozess initiieren und begleiten, in dessen Rahmen Beispiele gelungener Praxis gesammelt, gesichtet, aufbereitet und in angemessener Form zur Verfügung gestellt werden. Dieser Prozess kann den Verlauf der Implementierung flankieren und einen mit der Zeit wachsenden Pool an Beispielen aufbauen. Diese Beispiele können bei der Selbstevaluation und -reflexion herangezogen und in Überlegungen zur Weiterentwicklung einbezogen werden.

3 Der Qualitätsrahmen

Der Qualitätsrahmen unterscheidet mehrere Strukturierungs- und Reflexionsebenen. Diese werden im Folgenden ausführlicher erläutert und in den Gesamtzusammenhang der zu Grunde liegenden Systematik eingeordnet.

Die Qualitätsbereiche

Mit dem Begriff des Qualitätsbereichs werden Aspekte einer Bildungsregion bezeichnet, die sich für die (Weiter-) Entwicklung von Bildungsregionen als maßgeblich erwiesen haben.

Gängige Konzepte der Qualitätsentwicklung und entsprechende bereits vorliegende Instrumente (vgl. Fußnote 5) treffen hierbei vor allem eine Unterscheidung zwischen Prozessen, Strukturen und Inhalten einer Bildungsregion. Diese Unterscheidung findet sich im vorliegenden Qualitätsrahmen ebenfalls auf der Ebene der Qualitätsbereiche. Auch hier werden einerseits zentrale Prozesse einer Bildungsregion wie Planung und Steuerung sowie die Art und Weise der Kommunikation und Kooperation, andererseits Strukturen zur Kooperation, Koordination und Steuerung gesondert betrachtet. Inhaltsbezogene Aspekte im Sinne maßgeblicher Kernbereiche wie die bildungsbiografische Orientierung oder die Schaffung von Bildungsgerechtigkeit bilden einen eigenen Qualitätsbereich. Ebenso werden die Ziele und Ergebnisse einer Bildungsregion sowie die Rahmenbedingungen, unter denen sie arbeitet, jeweils in einem eigenen Qualitätsbereich gefasst.

Die Qualitätsfelder

Ein Qualitätsbereich umfasst jeweils mehrere Qualitätsfelder, die verschiedene zugehörige Teilaspekte näher konkretisieren. So können beispielsweise innerhalb des Qualitätsbereichs Ziele und Ergebnisse verschiedene Zielebenen unterschieden und die erzielten Ergebnisse für diese Zielebenen (Kinder, Jugendliche und Erwachsene, Bildungsakteure, Strukturen, Institutionen und Verwaltungseinheiten etc.) jeweils gesondert betrachtet werden. Ebenso wie die Qualitätsbereiche stehen auch die einzelnen Qualitätsfelder in einem inhaltlichen Zusammenhang und sollten immer auch in ihrer Wechselwirkung mit anderen Aspekten gesehen werden. Die Abfolge der Qualitätsfelder innerhalb eines Qualitätsbereichs stellt dabei keine inhaltliche Gewichtung und Priorisierung der angesprochenen Aspekte dar.

Mögliche Fragestellungen

Auf einer dritten Ebene werden in den Qualitätsfeldern wiederum zentrale Teilaspekte in Form eines Pools an Reflexionsfragen ins Blickfeld gerückt. Aus diesem Fragenpool können die Qualitätsverantwortlichen in der Bildungsregion die Fragestellungen identifizieren und auswählen, die für ihren Qualitätsprozess vor Ort besonders maßgeblich und zielführend sind.

Aufgrund des inhaltlichen Zusammenhangs bestimmter Teilaspekte und gemeinsamer Schnittmengen zwischen den Qualitätsfeldern werden diese in Form der Fragestellungen an mehreren Stellen im Qualitätsrahmen angesprochen. Diese Überschneidungen werden mit Blick auf die Implementierung und die damit zusammenhängende regionale Auswahl relevanter Qualitätsfelder bewusst in den Qualitätsrahmen aufgenommen. Mit Blick auf die regionalen Bedingungen können in der Bildungsregion weitere Fragestellungen entwickelt und eingebracht werden.

Die Reflexionsfragen werden im Rahmen der Selbstevaluation diskutiert und mit Hilfe geeigneter Analyseverfahren bearbeitet. Im Qualitätsprozess geht es in diesem Zusammenhang nicht darum, die Fragestellungen nach der Art einer Checkliste Punkt für Punkt abzuhaken und möglichst die „richtige“ und (vermeintlich) sozial erwünschte Antwort zu finden. Mit Blick auf das Ziel der qualitativen Weiterentwicklung geht es vielmehr darum, sich in einem intensiven Reflexionsprozess mit den verschiedenen Aspekten und Fragestellungen kritisch auseinanderzusetzen und regional passende, realistische Antworten zu erhalten.

Die Fragestellungen wurden auf Basis der seitherigen Erfahrungen im Landesprogramm Bildungsregionen sowie unter Einbezug aktueller Forschungsergebnisse zur (Weiter-)Entwicklung von Bildungsregionen entwickelt. Dabei wurden unter anderem auch Erkenntnisse aus Themenbereichen wie kommunales Bildungsmanagement, Kooperation zwischen verschiedenen Systemen und Berufsgruppen, neue Steuerungsformen, Bildungsmonitoring etc. mit in die Überlegungen integriert.

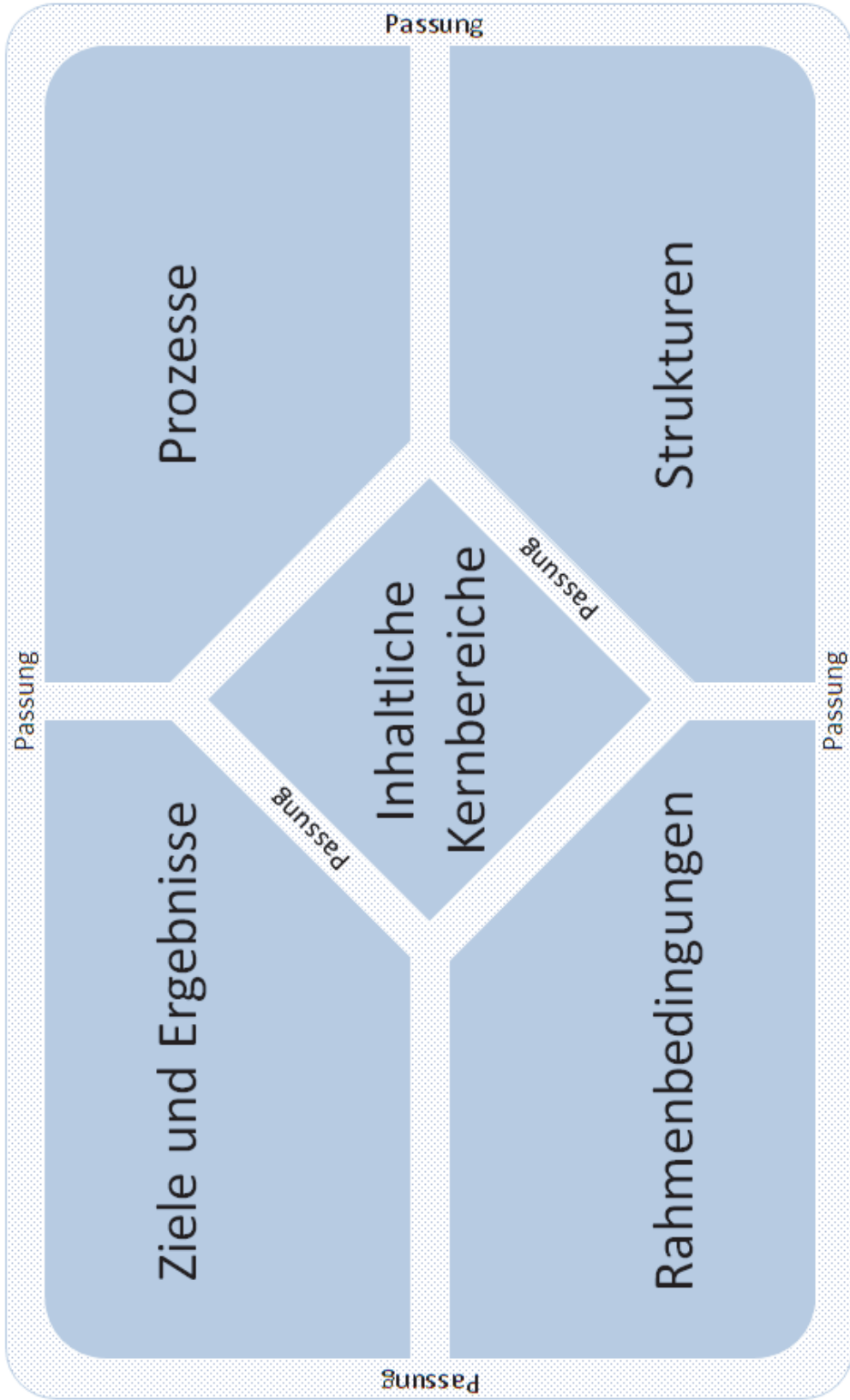
Passung zwischen den Qualitätsbereichen

Die einzelnen Qualitätsbereiche sind zwar als thematisch in sich geschlossene und jeweils für sich bearbeitbare Einheiten ausgewiesen, stehen jedoch inhaltlich in engem Zusammenhang und sollten deshalb immer auch zueinander in Beziehung gesetzt werden. So lässt sich beispielsweise fragen, inwieweit die Ziele der Bildungsregion mit den bestehenden Strukturen bearbeitbar oder inwieweit die Strukturen der Bildungsregion für die Prozessgestaltung förderlich und effizient sind. Um diesen inneren Zusammenhang zu verdeutlichen, wurde der Querschnittsbereich der Passung in die Systematik aufgenommen. Diese spezielle Ebene ermöglicht es, Wechselbeziehungen zwischen Qualitätsbereichen abzubilden, aufzudecken und zu analysieren. Der im Qualitätsprozess aktuell fokussierte Qualitätsbereich sollte deshalb nicht nur isoliert für sich alleine betrachtet werden.

Bei der Untersuchung des Passungsbereiches geht es einerseits um eine Ist-Stands-Analyse, zum anderen aber auch um die Weiterentwicklung auf Basis von Visionen und anzustrebenden Zielvorstellungen.

3.1 Die Qualitätsbereiche: schematische Darstellung

Die nachfolgende schematische Darstellung zeigt die Qualitätsbereiche als oberste Strukturierungsebene überblicksartig auf.



3.2 Die Qualitätsbereiche und Qualitätsefelder: schematische Darstellung

Die nachfolgende schematische Darstellung gibt einen Überblick über alle Qualitätsbereiche und -felder und verortet sie in der Systematik des Qualitätsrahmens.

ZIELE UND LEITGEDANKEN DER BILDUNGSREGIONEN (S. 7-8)					
1. Ebene QUALITÄTSBEREICHE	INHALTLICHE KERNBEREICHE (S. 28-37)	ZIELE UND ERGEBNISSE (S. 38-47)	PROZESSE (S. 48-57)	STRUKTUREN (S. 58-65)	RAHMEN- BEDINGUNGEN (S. 66-72)
2. Ebene QUALITÄTSFELDER	Bildungsbiografische Orientierung und vertikale Vernetzung (S. 30-31)	Ziele und Zielsystematik (S. 40-41)	Zusammenarbeit / Arbeitsweise (S. 49)	Programm-anbindung (S. 59)	Priorisierung in der Region (S. 68)
	Horizontale Vernetzung (S. 32-33)	Ergebnisse für Kinder, Jugendliche und Erwachsene (S. 42-43)	Datenbasierte und bedarfsorientierte Planung / Bildungs-monitoring (S. 50-51)	Regionale Steuergruppe (S. 60-61)	Rechtliche und politische Rahmenbedingungen (S. 69)
	Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Region (S. 34)	Ergebnisse auf der Ebene der Bildungs-akteure (S. 44-45)	Steuerung und Planung (S. 52-53)	Regionales Bildungsbüro (S. 62-63)	Ressourcen und Bedarfe (S. 70)
	Teilhabe, Diversität und Bildungsgerechtigkeit (S. 35-36)	Ergebnisse auf Strukturebene (S. 46)	Vernetzung und Partizipation (S. 54)	Interne und externe Kooperationsstrukturen (S. 64)	Qualifikationen und Befähigungen (S. 71)
			Interne und externe Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit (S. 54-56)		
3. Ebene MÖGLICHE FRAGESTELLUNGEN	Für jedes Qualitätsfeld können verschiedene Fragestellungen in den Blick genommen werden				
	Für jeden Qualitätsbereich können darüber hinaus Fragestellungen zur Passung zu den anderen Qualitätsbereichen in den Blick genommen werden				

3.3 Ausführliche Darstellung der Qualitätsbereiche und Qualitätsfelder

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Qualitätsbereiche und Qualitätsfelder beschrieben sowie mögliche Fragestellungen formuliert.

3.3.1 Qualitätsbereich 1: Inhaltliche Kernbereiche

Der Qualitätsbereich Inhaltliche Kernbereiche umfasst folgende Qualitätsfelder:

- Bildungsbiografische Orientierung und vertikale Vernetzung,
- Horizontale Vernetzung,
- Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Region,
- Teilhabe, Diversität und Bildungsgerechtigkeit.

Bildungsbiografie
als maßgeblicher
Bezugspunkt in hori-
zontaler und vertikaler
Perspektive

Für die (Weiter-)Entwicklung von Bildungsregionen ist die bildungsbiografische Orientierung als grundlegendes Prinzip besonders wichtig. Auf dieser Grundlage werden die wesentlichen Schnittstellen und Bildungsphasen im Lebenslauf berücksichtigt und entsprechende Kooperationen aufgebaut und gefestigt. Dadurch soll eine kohärente und evidenzbasierte Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Region entstehen, die von einem breiten Netzwerk von Bildungsakteuren (Kindertageseinrichtungen, Schulen, Kultureinrichtungen, Angebote und Settings der Jugendhilfe und Jugendarbeit, Einrichtungen der Weiterbildung, Vereine, Verbände etc.) getragen wird. Die Bildungsregionen nehmen dabei sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Perspektive ein: bei der horizontalen Vernetzung geht es vor allem darum, Bildungsorte und Lernwelten in Beziehung zu setzen, die in der (Bildungs-)Biografie nebeneinander stehen. Es geht also darum, formale, non-formale und informelle Bildung in der Lebenswelt junger Menschen aufeinander abzustimmen mit dem Ziel, dass sie einander gut ergänzen und somit eine entwicklungsförderliche Wirkung entfalten (Kindertageseinrichtungen, Schulen, Vereine, kulturelle Einrichtungen, Angebote der Jugendhilfe und Jugendarbeit, Elternhaus, Peers etc.). Die vertikale Vernetzung nimmt hingegen insbesondere Bildungsprozesse und -einrichtungen in den Blick, die in der (Bildungs-)Biografie zeitlich aufeinander folgen, um Schnittstellen und Übergänge zwischen Bildungsphasen (Kindertageseinrichtungen, Grundschule, weiterführende Schulen, Stationen der beruflichen Ausbildung/Studium, Weiterbildung etc.) zu erleichtern und in diesen besonders sensiblen Phasen Unterstützungsangebote zu schaffen. Für beide Grundrichtungen wesentlich ist hierbei ein dezidierter bildungsbiografischer Blickwinkel: nicht die Bildungs- und Bil-

dungsverwaltungsinstitutionen mit ihren Zuständigkeiten und Zuschnitten stehen im Fokus, Ausgangspunkt aller Maßnahmen sind vielmehr die Menschen in ihrer aktuellen Lebensphase mit ihren spezifischen Bildungsbedarfen. Es geht also um Fragen wie:

- Wo, wann, wie und was lernen Menschen in welcher Phase ihrer Bildungsbiografie?
- Welche Unterstützungsangebote brauchen sie dazu?
- Wie muss das regionale Bildungsangebot unter diesen Voraussetzungen organisiert und strukturiert sein?

Um die dargestellten Zielvorstellungen zu erreichen, legen die Bildungsregionen bedarfsgerechte regionale inhaltliche Schwerpunkte für sich fest. Diese sind immer auch im Kontext anderer im Stadt- oder Landkreis bereits verankerter Strategien, Programme und Projekte zu sehen. In die Gesamtheit aller Schwerpunkte und Maßnahmen kann die Bildungsregion so eingepasst werden, dass eine abgestimmte und umfassende regionale Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung entsteht. Das bedeutet auch, dass Bildungsregionen nicht an jeder Stelle bzw. in jedem Themenfeld eigene Angebote und Projekte vorhalten müssen. Oftmals geht es vor allem auch darum, wesentliche Themen im Blick zu haben und miteinander in Beziehung zu setzen, Kooperationen an den entsprechenden Schnittstellen zu fördern und den Überblick über bestehende Aktivitäten zu behalten. Operative Projektarbeit, konzeptionelle Leistung und Kooperationsmanagement bilden eine ausgewogene Balance in den Bildungsregionen.

Regionale Gesamtstrategie und inhaltliche Schwerpunktsetzung

Im Rahmen des Qualitätsprozesses kann gezielt reflektiert werden, welche inhaltlichen Kernbereiche die Bildungsregion fokussiert und welche Schwerpunkte sie setzt, wie diese konkret umgesetzt werden und wie sie in das Gesamtgefüge der auf Bildung bezogenen Strategien und Maßnahmen des Stadt- bzw. Landkreises insgesamt eingebettet sind. Eine zentrale Rolle können dabei auch die Verankerung der Schwerpunkte im Leitbild bzw. in den Leitzielen der Bildungsregion, sich abzeichnende künftige Schwerpunktsetzungen und weitere Entwicklungsmöglichkeiten sowie die aktive Einbindung der jeweils relevanten Akteure spielen.

Mögliche Fokusbereiche im Qualitätsprozess

In der Betrachtung des Qualitätsbereichs Inhaltliche Kernbereiche können auch das Passungsverhältnis bzw. die Wechselwirkungen mit weiteren Qualitätsbereichen wie etwa die Ziele und Ergebnisse, die Strukturen und Prozesse sowie die Rahmenbedingungen der Bildungsregion in den Blick genommen werden.

Qualitätsbereich	Inhaltliche Kernbereiche
Qualitätsfeld	Bildungsbiografische Orientierung und vertikale Vernetzung

Die bildungsbiografische Orientierung als grundlegende Maxime der Bildungsregionen bezieht systematisch alle wesentlichen Schnittstellen zwischen den einzelnen Bildungsphasen mit ein und betrachtet diese konsequent aus der Perspektive der betroffenen Menschen. Übergänge zwischen verschiedenen Bildungsphasen im Lebenslauf stellen häufig besonders sensible und bisweilen kritische Phasen für junge Menschen dar, die bewältigt werden müssen. Dabei ist es besonders wichtig, dass die einzelnen Bildungsphasen anschlussfähig und aufeinander abgestimmt sind.

Bildungsregionen unterstützen diesen Prozess unter anderem, indem sie die Kooperation der jeweils relevanten Einrichtungen und Akteure fördern und unterstützen, Informationsangebote bereitstellen und Räume für die Zusammenarbeit schaffen (vertikale Vernetzung). Beispielhaft können etwa Übergänge von der Kindertageseinrichtung in die Grundschule, von der Grundschule zur weiterführenden Schule oder von der Schule in die berufliche Ausbildung bzw. in ein Studium als zentrale Schnittstellen betrachtet werden.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der bildungsbiografischen Orientierung und vertikalen Vernetzung können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Inwieweit sind die bildungsbiografische Orientierung und das konsequente Denken „vom Kind bzw. Jugendlichen aus“ (vgl. Ziele und Leitgedanken der Bildungsregionen S. 7-8) im Leitbild der Bildungsregion verankert? Inwieweit sind alle dafür maßgeblichen Akteure in die Bildungsregion eingebunden?
- Welche Bereiche der Bildungsbiografie werden aktuell von welchen Akteuren im Stadt- bzw. Landkreis in den Blick genommen und bearbeitet? Welche Strategien und Aktivitäten existieren, um Kinder und Jugendliche auf ihrem Bildungsweg und in den entsprechenden Übergangs- und Schnittstellensituationen zu unterstützen? Welche Angebote richten sich dabei direkt auf die Zielgruppe der Kinder, Jugendlichen und deren Eltern sowie auf weitere erwachsene Personen? Wer hat einen Überblick über alle existierenden Angebote und Akteure und kann diese den Zielgruppen bekannt machen?
- Inwieweit sind die Angebote und Aktivitäten untereinander vernetzt? Wie müssten sie im Idealfall vernetzt sein? Wie könnte der Weg dorthin aussehen?
- Inwieweit deckt die Gesamtheit der Maßnahmen vor Ort die zentralen Schnittstellen und Übergänge in der Bildungsbiografie ab? Welche Aspekte der Bildungsbiografie bearbeitet die Bildungsregion in diesem Gefüge? Mit welchen Maßnahmen? Wie werden diese genutzt und weiterentwickelt? Unterstützt die Bildungsregion das Gesamtgefüge der Maßnahmen vor Ort mit dem Ziel, die gesamte Bildungsbiografie abzudecken? Wie könnte das im Idealzustand aussehen?
- Inwieweit sind die jeweiligen Angebote für die Zielgruppen transparent und zugänglich? Welche Mitgestaltungsmöglichkeiten bestehen für die Zielgruppen bei der jeweiligen Angebotserstellung?

- Welche Handlungsbedarfe zeigen sich an den wesentlichen Schnittstellen und Übergängen der Bildungsbiografie? Wie und von wem werden sie (empirisch) erfasst und beschrieben?
- ...

Qualitätsbereich	Inhaltliche Kernbereiche
Qualitätsfeld	Horizontale Vernetzung

Neben der Frage nach vertikalen Übergängen liegt bei der (Weiter-)Entwicklung von Bildungsregionen in einer zweiten Grundrichtung besonderes Augenmerk darauf, im Lebenslauf zeitlich parallel bedeutsame formale, non-formale und informelle Bildungs- und Lernorte miteinander in Verbindung zu bringen, um junge Menschen ganzheitlich und lebensweltnah fördern zu können. Insbesondere non-formale und informelle Lerngelegenheiten und Settings dezidiert in ihrer Eigenschaft als Bildungsorte stärker zu identifizieren und in den Blick zu nehmen, ist dabei oftmals eine besondere Hausforderung. Es gilt die unterschiedlichen Systemlogiken, Arbeitsweisen, Rahmenbedingungen, Handlungsspielräume, Strukturen und professionellen Selbstverständnisse der Akteure zu identifizieren und zu verstehen und sich

über die verschiedenen pädagogischen Ansätze und Bildungsbegriffe zu verständigen (z. B. Jugendhilfe und Schule bzw. Schule und Kultur). Kooperationen sollen bewusst und systematisch gestaltet und in den regionalen Gesamtzusammenhang eingeordnet werden, um ein vielfältiges Bildungsangebot und anregende Entwicklungsräume in der Region zu ermöglichen. Kooperation und Vernetzung brauchen immer auch konkrete Anlässe und Inhalte, entlang derer die Kooperation entwickelt wird. Bildungsregionen haben an dieser Stelle unter anderem die Aufgabe, Kooperationsanlässe und -gelegenheiten zu schaffen, gelungene Kooperationspraxis zu identifizieren, wertzuschätzen, bekannt zu machen und weiterzutragen. Sie fungieren dabei vor allem als Kontaktvermittler, Kooperationsmanager und Servicestelle.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der horizontalen Vernetzung können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Inwieweit ist die horizontale Vernetzung der maßgeblichen Akteure im Sinne eines aktiven und lebendigen Netzwerks (vgl. Ziele und Leitgedanken der Bildungsregionen S. 7-8) im Leitbild der Bildungsregion verankert? Inwieweit sind alle dafür maßgeblichen Akteure in die Bildungsregion eingebunden?
- Welche formalen, non-formalen und informellen Angebote und Settings existieren in der Bildungsregion? Welche Angebote richten sich dabei direkt auf die Zielgruppe der Kinder, Jugendlichen und deren Eltern sowie auf weitere erwachsene Personen? Wer hat einen Überblick über alle existierenden Angebote, Akteure und Settings und kann diese den Zielgruppen bekannt machen?
- Welche Kooperationen zwischen diesen Angeboten existieren bereits? Wie würde die Kooperationslandschaft im Idealfall aussehen?
- Inwieweit sind die vorhandenen Angebote für die jeweiligen Zielgruppen transparent und zugänglich? Welche Möglichkeiten der Mitgestaltung gibt es für die Zielgruppen bei der jeweiligen Angebotserstellung?

- Welche Maßnahmen werden ergriffen, um bestehende Kooperationen entlang bestimmter Themenbereiche (z. B. Schule und Jugendhilfe/Jugendarbeit, Schule und Kultureinrichtungen etc.) auszubauen und neue zu stiften? Welche Unterstützungsangebote existieren, um Kooperationen zu fördern (Kontaktvermittlung, Moderation und Begleitung, Evaluation etc.)? Wie werden diese genutzt und weiterentwickelt?
- In welchen Bereichen existieren regional abgestimmte Gütekriterien bzw. Standards für Kooperationsbeziehungen? Wer ist an deren Entwicklung beteiligt bzw. wer müsste idealerweise beteiligt sein? Welche Erfahrungen mit Gütekriterien zur Kooperation liegen vor?
- Gibt es in der Region deutliche Defizite an formalen, non-formalen oder informellen Angeboten und Settings in wichtigen Themenfeldern? Welche Handlungsbedarfe ergeben sich daraus?
- Welche Handlungsbedarfe zeigen sich bei der Kooperation zwischen den formalen, non-formalen und informellen Angeboten? Wie und von wem werden sie (empirisch) erfasst und formuliert?
- ...

Qualitätsbereich	Inhaltliche Kernbereiche
Qualitätsfeld	Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Region

In den Stadt- und Landkreisen sowie den einzelnen Kommunen bestehen vor Ort vielfältige Bildungsangebote und eine Vielzahl von Kooperationen und Projekten mit dem Ziel, Bildungs- und Entwicklungsprozesse zu fördern und zu unterstützen. Häufig entstehen diese verschiedenen Handlungsstränge aus unterschiedlichen Programmkontexten und Regionalentwicklungsstrategien, entwickeln sich parallel nebeneinander her und weisen Überschneidungsbereiche auf. Diese gewachsene Vielfalt systematisch zu sichten und die Einzelvorhaben zueinander in Beziehung zu setzen kann der erste Schritt in Richtung einer abgestimmten regionalen Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung sein, die alle wesentlichen Bereiche berücksichtigt, Schnittstellen kenntlich macht, Doppelstrukturen

vermeidet und noch unterrepräsentierte Handlungsfelder identifiziert. Eine solche Gesamtstrategie bezieht wesentliche Grundprinzipien und Maximen wie Chancen- bzw. Bildungsgerechtigkeit, Umgang mit gesellschaftlicher Pluralität und Wandlungsprozessen, nachhaltige Entwicklung etc. mit ein. Bildungsregionen können je nach regionalem Entwicklungsstand und Bedarf einen wichtigen Beitrag zu einer solchen Gesamtstrategie leisten, sei es als ein klar umrissener thematischer Baustein im bereits bestehenden regionalen Gesamtgefüge, als übergreifende Klammer und Dach eines erst noch zu entwickelnden Gesamtgefüges oder als Zwischenform zwischen diesen beiden Enden eines Kontinuums.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der regionalen Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Gibt es eine regionale Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung im Stadt- bzw. Landkreis? Was trägt die Bildungsregion zur Gesamtstrategie von Bildung, Betreuung und Erziehung im Stadt- bzw. Landkreis insgesamt bei? Was könnte sie im Idealfall beitragen?
- Inwieweit orientiert sich die Gesamtstrategie an grundlegenden Prinzipien und Aspekten wie Chancen- bzw. Bildungsgerechtigkeit, Bildung für Nachhaltige Entwicklung, Umgang mit dem demografischen Wandel und gesellschaftlicher Pluralität etc.? (vgl. dazu auch die Ziele und Leitgedanken der Bildungsregionen S. 7-8) Welche Themenbereiche umfasst sie darüber hinaus?
- Inwieweit berücksichtigt die Gesamtstrategie bestehende kommunale Schlüsselprozesse und bestehende landesweite Prozesse?
- Inwieweit sind die relevanten Akteure in die Arbeit der Steuergruppe (und weiterer Gremien der Bildungsregion) eingebunden? Welche Akteure werden zur (Weiter)Entwicklung einer Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung noch benötigt? Wie ist die Einbindung der Akteure in die (Weiter-)Entwicklung der Gesamtstrategie organisiert?
- ...

Qualitätsbereich	Inhaltliche Kernbereiche
Qualitätsfeld	Teilhabe, Diversität und Bildungsgerechtigkeit

Gesellschaftliche Wandlungsprozesse verändern die Aufwuchsbedingungen junger Menschen deutlich und stellen eine besondere Herausforderung und neue Aufgabenstellung an Bildung und für Bildung verantwortliche Akteure dar. Die zunehmende Diversität gilt es als Chance zu begreifen und zu würdigen.

Die Möglichkeit zur Teilhabe an immer komplexer werdenden und zunehmend vielfältigeren gesellschaftlichen Prozessen kann für Kinder, Jugendliche, Eltern sowie generell Erwachsene aus den verschiedensten Gründen erschwert sein. Menschen können aufgrund bestimmter Faktoren (unter anderem sozio-ökonomisch, kulturell, gesundheitlich etc.) in ihren Bildungs- und Entwicklungsprozessen benachteiligt sein und nur schwer Zugang zu

bestehenden Bildungsangeboten erhalten. Ein vielfältiges und abgestimmtes regionales Bildungsangebot, das insbesondere die gesellschaftliche Diversität berücksichtigt und bewusst aufgreift, kann Benachteiligungen entgegenwirken, Bildungsgerechtigkeit ermöglichen und insgesamt bessere Teilhabechancen eröffnen. Teilhabe meint dabei nicht nur Bildungsteilhabe, sondern insgesamt die Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen. Es geht um die Befähigung von Menschen, ihr Leben, ihre Bildungs- und Entwicklungsprozesse, ihr Umfeld und ihren sozialen Nahraum aktiv mitzugestalten und sich in die Gestaltung von Gesellschaft und die öffentliche Willensbildung einzubringen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Teilhabe, Diversität und Bildungsgerechtigkeit können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wird die bestehende Diversität im Stadt- bzw. Landkreis in ihrer Vielfalt erkannt und wertgeschätzt? Welche Maßnahmen werden daraus abgeleitet?
- Inwiefern haben Kinder, Jugendliche, Eltern und generell Erwachsene die Möglichkeit, sich mit ihren Interessen und Bedürfnissen in gesellschaftliche Prozesse einzubringen und an deren Gestaltung mitzuwirken (z. B. Jugendforen, Jugendgemeinderäte etc.)? Inwieweit sind dabei maßgebliche Akteure, z. B. insbesondere Jugendarbeit, einbezogen?
- Inwieweit haben alle Kinder, Jugendliche und Erwachsene im Stadt- bzw. Landkreis ausreichenden Zugang zu den benötigten Bildungsangeboten?
- Welche Strategien und Maßnahmen gibt es im Stadt- bzw. Landkreis, um benachteiligte Kinder und Jugendliche zu fördern? Welche Strategien, Programme etc. des Landes gibt es, die in Zusammenhang mit der Bildungsregionen stehen könnten? Inwieweit ergeben sich konkrete Anknüpfungspunkte? Sind die einzelnen Programme und Maßnahmen (z. B. zu den Themen Sprachförderung, Inklusion, Integration etc.) im Sinne einer Gesamtstrategie aufeinander abgestimmt?
- Welchen Beitrag leistet die Bildungsregion im Rahmen der Gesamtheit aller Maßnahmen? Was könnte sie im Idealfall beitragen?
- Inwieweit ist Förderung gesellschaftlicher Teilhabe von Kindern und Jugendlichen und die Herstellung von Bildungsgerechtigkeit im Leitbild der Bildungsregion verankert?

- Welche Handlungsbedarfe zeigen sich bei der Förderung gesellschaftlicher Teilhabe von Kindern und Jugendlichen und der Herstellung von Bildungsgerechtigkeit?
- ...

Qualitätsbereich	Inhaltliche Kernbereiche
-------------------------	--------------------------

Passung mit den anderen Qualitätsbereichen

Die inhaltlichen Kernbereiche und Schwerpunkte der Bildungsregion sind immer auch in Zusammenhang mit regionalen Gesamtstrategien und übergreifenden Zielvorstellungen, bereits vor Ort bestehenden Strukturen, Programmen und Maßnahmen, den zur Verfügung stehenden Ressourcen oder den konkreten Umsetzungsprozessen zu sehen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Passung des Qualitätsbereiches Inhaltliche Kernbereiche mit anderen Qualitätsbereichen können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie sind die fokussierten inhaltlichen Schwerpunkte der Bildungsregion...
 - mit den für die Bildungsregion formulierten Leitzielen und den Zielen des Stadt- bzw. Landkreises insgesamt sowie mit landesweiten Zielen abgestimmt?
 - mit den bestehenden Strukturen zu bearbeiten?
 - mit den aufgesetzten Prozessen bearbeitbar?
 - mit den vorhandenen Rahmenbedingungen realisierbar?
- Wie müssten die einzelnen Punkte idealerweise aussehen?
- ...

3.3.2 Qualitätsbereich 2: Ziele und Ergebnisse

Der Qualitätsbereich Ziele und Ergebnisse umfasst folgende Qualitätsfelder:

- Ziele und Zielsystematik,
- Ergebnisse für Kinder, Jugendliche und Erwachsene,
- Ergebnisse auf der Ebene der Bildungsakteure,
- Ergebnisse auf Strukturebene.

Zielbasiertes Arbeiten
als Grundlage der
Bildungsregion

In engem Verhältnis zu den inhaltlichen Kernbereichen und Schwerpunkten einer Bildungsregion stehen die ihr zu Grunde liegenden übergeordneten Zielvorstellungen. Mit Bildung allgemein sowie mit der Organisation von Bildungsangeboten und Bildungskooperationen im Rahmen von Bildungsregionen werden vielfältige und nicht selten divergente Ziele und Erwartungen verbunden. Die an der Entwicklung der Bildungsregion beteiligten Akteure stehen vor der Notwendigkeit, sich über ihre jeweiligen impliziten und expliziten Ziele und Erwartungen zu verständigen und diese klar zu formulieren. Die Ziele müssen einerseits so offen formuliert sein, dass sich alle Beteiligten darin wiederfinden können, andererseits aber auch konkret genug, um entsprechende Maßnahmen ableiten und umsetzen zu können.

Eine frühzeitige und transparente Zielklärung in der Startphase stellt eine gute Basis für die spätere Arbeit der Bildungsregion dar. Dazu gehört auch die Identifizierung und Benennung der maßgeblichen Zielgruppen der Bildungsregion und damit die Unterscheidung und Gewichtung der verschiedenen Zielebenen. Hier sind vor allem die Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen in der Region angesprochen. Ihre Bildungs- und Lebenschancen zu verbessern und für sie ein qualitativ hochwertiges und den Bedarfen entsprechendes Bildungsangebot zu entwickeln, ist zentrales Ziel der Bildungsregionen (vgl. dazu die Ziele und Leitgedanken der Bildungsregionen S. 7-8). Erwachsene sind hierbei in zwei Richtungen zu denken: einmal im Sinne des lebenslangen Lernens und der Erwachsenenbildung, aber auch als Eltern, die es an den Bildungsprozessen ihrer Kinder zu beteiligen gilt. Vor allem Kinder, Jugendliche und deren Eltern, so zeigt die seitherige Programm erfahrung, stellen eine zentrale Zielgruppe, zugleich aber auch wichtige Akteure in Bildungsregionen dar, die in die Prozesse vor Ort eingebunden werden müssen. Auf der institutionellen Ebene gilt dies für die vielfältigen Bildungseinrichtungen ebenso wie für kulturelle Einrichtungen, die Jugendhilfe bzw. Jugendarbeit und viele weitere Akteure. Sie können zugleich Zielgruppe für Vernetzungs-, Coaching- oder Informations- und Bildungsangebote der Bildungsregion sein, die auf diesem Wege wiederum mittelbar den Kindern und Jugendlichen als primäre Zielgruppe zugutekommen, vor allem aber auch wichtiger Akteur und Partner für den Aufbau einer attraktiven Bildungslandschaft.

Ebenso ist es im Verlauf der weiteren Entwicklung der Bildungsregion hilfreich und wichtig, regelmäßig und systematisch den Rückbezug auf die einmal formulierten Ziele zu suchen und deren aktuellen Umsetzungsstand und bisher erzielte Ergebnisse und Meilensteine zu hinterfragen. Im Sinne einer wirkungsorientierten Evaluation geht es dabei um die Frage, inwieweit die Aktivitäten der Bildungsregion tatsächlich bei den anvisierten Zielgruppen ankommen und welche Wirkungen und Veränderungen sie dort erzielen. Dies gilt nicht zuletzt auch mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Arbeit der Bildungsregion sowie die Notwendigkeit, immer wieder den Mehrwert und tatsächlichen Nutzen der Bildungsregion deutlich zu machen und, gewissermaßen zur Legitimierung ihrer Arbeit, konkrete Ergebnisse aufzuzeigen. Diese können wiederum den zuständigen kommunalpolitischen Gremien und Verwaltungseinheiten, den beteiligten Bildungsakteuren sowie der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

Dazu müssen vor Ort geeignete Strategien der datenbasierten Selbstevaluation des Zielerreichungsgrades und der Wirkungsanalyse entwickelt und erprobt werden. Dieser reflexive Prozess ermöglicht eine Einordnung der einzelnen planerischen, koordinatorschen und operativen Aufgaben in einen größeren Gesamtzusammenhang und eine klare strategische Ausrichtung der Bildungsregion.

Im Rahmen des Qualitätsprozesses können Fragen nach den jeweils angesprochenen Zielgruppen und deren Beteiligung am Zielfindungsprozess, nach Leitbildprozessen und zielbasierten Schwerpunktsetzungen oder nach Strategien der Evaluierung und Überprüfung der Zielerreichung thematisiert werden. In diesem Zusammenhang können auch Fragen danach gestellt werden, inwieweit die Arbeit der Bildungsregion bei den verschiedenen Zielgruppen ankommt bzw. welche konkreten Ergebnisse und Wirkungen sich mit Blick auf die Zielgruppen festhalten lassen.

Ebenso können auch das Passungsverhältnis bzw. die Wechselwirkungen mit anderen Qualitätsbereichen (inhaltliche Kernbereiche, Strukturen, Prozesse sowie Rahmenbedingungen) betrachtet werden.

Mögliche Fokusbereiche im Qualitätsprozess

Qualitätsbereich	Ziele und Ergebnisse
Qualitätsfeld	Ziele und Zielsystematik

Die Bildungsregionen orientieren sich in der Regel an übergeordneten Leitzielen wie der Schaffung bestmöglicher Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene in der Region, der Ermöglichung von Bildungsgerechtigkeit oder der Schaffung einer aufeinander abgestimmten und attraktiven regionalen Bildungslandschaft (vgl. S. 7-8 Ziele und Leitgedanken der Bildungsregionen). Auf Basis dieser Leitziele können inhaltliche Schwerpunktsetzungen und konkrete Ziele abgeleitet werden. Sie lassen sich beispielsweise entlang einer zeitlichen Dimension beschreiben (kurz-, mittel- und langfristige Ziele), aber auch mit Blick auf die verschiedenen Zielgruppen bzw. Zielebenen (Kinder, Jugendliche und Erwachsene als Adressaten von Bildung, professionelle Bildungsakteure, maßgebliche Multiplikatoren und Entscheidungsträger, Bildungsinstitutionen und -strukturen etc.). Auf diese Weise können gewisse inhaltliche und zeitliche Abfolgen unterschieden, Ziele aufeinander bezogen

und Priorisierungen von Zielen vorgenommen sowie Meilensteinplanungen aufgestellt werden. Die Ziele und Schwerpunkte der Bildungsregion bilden den Rahmen für sämtliche Aktivitäten und Maßnahmen und ordnen diese in einem Gesamtzusammenhang ein, der mehr ist als die bloße Aneinanderreihung einzelner Projekte. Gewissermaßen als Profilierung der Bildungsregion bildet dieser Gesamtzusammenhang die Grundlage für die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure und muss deshalb auch von allen Akteuren mitgetragen werden können. Eine partizipative Einbindung der maßgeblichen Zielgruppen und Prozessbeteiligten unterstützt diesen gemeinsamen Konsens. Er steht jedoch auch nicht für sich alleine, sondern ist im Zusammenhang mit anderen bereits im Stadt- bzw. Landkreis vorhandenen Leitzielen, Leitlinien, Leitbildern oder Regionalentwicklungsprozessen sowie bestehenden landesweiten Zielen, Strategien und Programmen zu sehen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Ziele und der Zielsystematik können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wurde für die Bildungsregion ein Leitbild festgelegt und wenn ja, in welcher Beziehung steht es zu den Zielen und Leitgedanken der Bildungsregion und des Landesprogramms insgesamt (vgl. S. 7-8)? Wie wurde der Prozess der Formulierung gestaltet? Welche inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Bildungsregion wurden vereinbart und wie fügen sich diese in das Gesamtbild der Aktivitäten vor Ort?
- An welche Zielgruppen (z. B. Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Eltern, Multiplikatoren, Bildungsakteure, Ehrenamtliche etc.) richtet sich die Bildungsregion? Sind wesentliche Prozessbeteiligte zur Erreichung der eigentlichen Zielgruppen benannt? Inwieweit werden alle Zielgruppen erreicht?
- Wurden für die Bildungsregion konkrete Programmziele formuliert? Welche der Ziele sind so formuliert, dass die Zielerreichung überprüft werden kann? Inwieweit sind die konkreten Programmziele mit anderen Zielsetzungen der Region (Stadtentwicklung, Regionalentwicklung, weitere Programmkontexte etc.) sowie Zielsetzungen im Land insgesamt abgestimmt? Wie ließe sich ein Idealzustand der Abstimmung beschreiben? Inwieweit er-

folgt eine Unterscheidung, Gewichtung und Priorisierung verschiedener Zielebenen? Inwieweit sind sowohl quantitative als auch qualitative Ziele berücksichtigt?

- Wie werden die Ziele festgelegt? Sind die wesentlichen Prozessbeteiligten und Zielgruppen am Prozess der Zielfindung der Bildungsregion beteiligt? In welcher Form erfolgt die Beteiligung? Inwieweit werden verbindliche Absprachen getroffen und schriftlich fixiert? Sind die Programmziele allen wesentlichen Prozessbeteiligten und Zielgruppen bekannt? Wie werden die Ziele kommuniziert? In welchem Umfang werden zur Zielfindung regional vorliegende Daten herangezogen?
- Existiert ein Prozess zur regelmäßigen Überprüfung der Zielerreichung? Wie ist dieser konkret gestaltet? Inwieweit werden die Ziele erreicht? Wie werden die Wirkungen des Programms und der einzelnen Aktivitäten und Maßnahmen erfasst (Wirkungsanalyse)?
- Wie fließen die Ergebnisse aus der Wirkungsanalyse wieder zur Steuergruppe und zum Bildungsbüro zurück? Werden die Ergebnisse dort analysiert und fließen sie in die Projekt- und Programmplanung ein? Wie wird damit umgegangen, wenn Ziele nicht erreicht wurden?
- Inwieweit ist der Prozess der Zielformulierung und der Wirkungsanalyse für die beteiligten Bildungsakteure, die Entscheidungs- und Steuerungsebene transparent? Inwieweit sind die Ergebnisse der Wirkungsanalyse allen wesentlichen Prozessbeteiligten zugänglich? Wie werden die Ergebnisse zielgruppenadäquat aufbereitet, präsentiert und diskutiert?
- Inwieweit wird die Auswahl der einzelnen Projekte der Bildungsregion aus den Programmzielen abgeleitet?
- Werden Qualitätsstandards für die Projektplanung, -durchführung und -auswertung formuliert? Wie wird mit diesen konkret umgegangen?
- Wie geht die Bildungsregion mit Berichten und Rückmeldungen aus der Presse/Öffentlichkeit um? Werden diese systematisch erfasst und ausgewertet und haben diese Relevanz für Planungsprozesse?
- ...

Qualitätsbereich	Ziele und Ergebnisse
Qualitätsfeld	Ergebnisse für Kinder, Jugendliche und Erwachsene

In Bildungsregionen wird die Zusammenarbeit der maßgeblichen Akteure auf den verschiedenen Ebenen und die Abstimmung der vielfältigen Bildungsangebote, Strukturen und Programme vor Ort angestrebt, um die Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene (mit Blick auf lebenslanges Lernen, aber auch Erwachsene als Eltern) in der Region zu verbessern (vgl. S. 7-8 Ziele und Leitgedanken der Bildungsregionen). Angesichts dieser auf die Gestaltung von Strukturen ausgerichteten Vorgehensweise stellt sich die Frage, inwieweit die jeweiligen konkreten Maßnahmen zur Umsetzung bei den Kindern,

Jugendlichen und Erwachsenen ankommen und ob die Optimierung von Strukturen mittelbar zu einer Verbesserung der Bildungschancen in der Region führt. Ebenso lässt sich fragen, inwieweit Bildungsregionen Kinder, Jugendliche und Erwachsene auch unmittelbar als Zielgruppe im Blick haben und konkrete Angebote für sie bereithalten und welche Wirkungen sich z. B. mit Blick auf die Veränderung von Übergangsquoten im schulischen oder Sprachkenntnisse im vorschulischen Bereich oder die Teilnahme an Bildungsangeboten insgesamt etc. mittel- und langfristig daraus ergeben.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Ergebnisse für Kinder, Jugendliche und Erwachsene als Adressaten können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Welche der von der Bildungsregion initiierten, koordinierten bzw. durchgeführten Maßnahmen zielen direkt auf Kinder, Jugendliche, deren Eltern und Erwachsene insgesamt ab? In welchem Verhältnis stehen die Maßnahmen zu anderen im Stadt- bzw. Landkreis durchgeführten Maßnahmen? Welche Zuständigkeiten für Maßnahmen zur Erreichung der Zielgruppe Kinder, Jugendliche und Erwachsene gibt es? Inwieweit sind Kinder, Jugendliche und Erwachsene an der Priorisierung, Gestaltung und Weiterentwicklung der Maßnahmen beteiligt und können ihre eigenen Sichtweisen und Bedarfe einbringen? Welche maßgeblichen Akteure (z. B. Jugendhilfe/Jugendarbeit, kulturelle Einrichtungen, Integrationsbeauftragte, sonstige kommunale Verwaltungseinheiten, Vereine etc.) sind beteiligt bzw. müssen noch einbezogen werden?
- Inwieweit kommen diese Maßnahmen der Bildungsregion bei den Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen an? Wie wird der Erfolg dieser Maßnahmen überprüft und sichergestellt? Welche Belege für die langfristige Wirksamkeit dieser Maßnahmen lassen sich finden?
- Durch welche Maßnahmen versucht die Bildungsregion die gesellschaftliche Teilhabe von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen und die Bildungsgerechtigkeit zu fördern? Durch welche Beispiele bzw. Ergebnisse lässt sich der Erfolg der Maßnahmen in der Bildungsregion belegen?

- Durch welche Maßnahmen versucht die Bildungsregion, Kinder und Jugendliche in ihrer Bildungsbiografie (z. B. Übergänge, Schnittstellen) zu unterstützen? Welche Akteure und Partner werden dabei einbezogen (z. B. Schulsozialarbeit, Jugendberufshilfe und weitere Angebote der Jugendhilfe, Kooperationsbeauftragte etc.) Durch welche Beispiele bzw. Ergebnisse lässt sich der Erfolg der Maßnahmen in der Bildungsregion belegen?
- Durch welche Maßnahmen versucht die Bildungsregion, die verschiedenen formalen, non-formalen und informellen Bildungs- und Erfahrungsräume für Kinder, Jugendliche und Erwachsene in einen engeren Zusammenhang zu bringen? Durch welche Beispiele bzw. Ergebnisse lässt sich der Erfolg der Maßnahmen in der Bildungsregion belegen?
- ...

Qualitätsbereich	Ziele und Ergebnisse
Qualitätsfeld	Ergebnisse auf der Ebene der Bildungsakteure

Primär geht es in den Bildungsregionen darum, bestmögliche Lebensbedingungen und Zukunftschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene zu schaffen. Zur Verbesserung der regionalen Bildungschancen wird jedoch neben der direkten Ansprache dieser Zielgruppe vor allem auch angestrebt, die dafür maßgeblichen Strukturen, Programme, Akteure und Angebote (z. B. Schule und Jugendhilfe/-arbeit, Schule und Kultureinrichtungen etc.) so miteinander in Beziehung zu bringen, dass sie einander gut ergänzen und sich vor Ort ein aufeinander abgestimmtes Bildungsangebot entwickelt. Auf diese Weise entsteht eine abgestimmte regionale Gesamtstrategie von Bildung, Erziehung und Betreuung, die dann

mittelbar auch wieder den Menschen in der Region zugute kommt. Eine besonders wichtige Rolle spielt dabei die Kooperation der verschiedenen Akteure mit ihren jeweiligen Profilen, Zielen, Aufgaben, Selbstverständnissen, Denkmustern und Arbeitsroutinen. Um Kooperationen zwischen ihnen gezielt zu unterstützen und eine Kultur der Verantwortungsgemeinschaft, Augenhöhe und gegenseitigen Wertschätzung zu fördern (vgl. S. 7-8 Ziele und Leitgedanken der Bildungsregionen), rücken die Akteure selbst als wichtige Zielgruppe der Bildungsregion ins Blickfeld, für die es entsprechende Angebote zu entwickeln und auf ihre Wirkung hin zu überprüfen gilt.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Ergebnisse auf der Ebene der Bildungsakteure können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Welche der von der Bildungsregion initiierten, koordinierten bzw. durchgeführten Maßnahmen zielen auf die Ebene der verschiedenen Bildungsakteure ab? In welchem Verhältnis stehen sie zu sonstigen Maßnahmen im Stadt- bzw. Landkreis? Welche Zuständigkeiten für Maßnahmen zur Erreichung der Zielgruppe der Bildungsakteure liegen vor? Inwieweit haben die Akteure die Möglichkeit, ihre eigenen Sichtweisen und Bedarfe in die Konzeption und Gestaltung der Maßnahmen einzubringen?
- Führen die in der Bildungsregion durchgeführten Maßnahmen zu einer besseren Kooperation der verschiedenen Lern- und Bildungsräume (horizontal und vertikal)? Inwieweit ist diese Kooperation durch Wertschätzung, Augenhöhe und ein Verständnis als Verantwortungsgemeinschaft gekennzeichnet? Wie wird der Erfolg bzw. die Wirkung der Maßnahmen analysiert? Inwieweit fließen die Ergebnisse dieser Wirkungsanalyse wieder in die weiteren Planungen ein? Durch welche Beispiele bzw. Ergebnisse lässt sich der Erfolg der Maßnahmen in der Bildungsregion belegen?
- Welche konkreten Kooperationen werden von der Bildungsregion initiiert und geschlossen? Wurden Kooperationsvereinbarungen festgelegt? Welche Ergebnisse entstehen aus den Kooperationen?
- Inwieweit tragen die Maßnahmen zu einer abgestimmten Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Region bei? Welche positiven Beispiele lassen sich hierfür finden?

- Welche gemeinsamen Gütekriterien bzw. Standards gibt es bei den Kooperationen?
Welche Erfahrungen gibt es mit der Umsetzung solcher Gütekriterien bzw. Standards?
- ...

Qualitätsbereich	Ziele und Ergebnisse
Qualitätsfeld	Ergebnisse auf Strukturebene

Bildungsregionen zielen vor allem darauf ab, bestmögliche Bildungs- und damit Zukunftschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene der Region zu schaffen. Mit diesem übergreifenden Ziel werden innerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung verschiedene Ressorts und Verwaltungseinheiten sowie die vielfältigen für Bildungsprozesse relevanten Einrichtungen mit jeweils eigenen Zuständigkeiten berührt. Die Zuschnitte der einzelnen Verwaltungseinheiten, Institutionen und Organisationen sind über viele Jahre gewachsen, die jeweiligen Zuständigkeiten sowie die rechtlichen, politischen und finanziellen Rahmenbedingungen klar geregelt. Als Strukturprogramm erfordern die Bildungsregionen eine gute Abstimmung zwischen den verschiedenen Verwaltungseinheiten, Institutionen und

Organisationen und ein gutes Ineinandergreifen der dortigen Prozesse und Strukturen. Unter Berücksichtigung der für Bildungsregionen zentralen bildungsbiografischen Orientierung stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie die für Bildungsprozesse relevanten Verwaltungseinheiten, Institutionen und Organisationen organisiert und miteinander vernetzt sein müssen, um bestmögliche Bildungschancen zu schaffen. Es rücken also die für Bildung relevante Struktur und die beteiligten Einzelinstitutionen und -organisationen als Zielebene der Bildungsregionen in den Fokus und damit die Notwendigkeit, klare Konzepte und adäquate Maßnahmen zur Schaffung einer abgestimmten Bildungsinfrastruktur zu entwickeln und auf ihre Wirkung hin zu untersuchen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Ergebnisse auf Strukturebene können beispielsweise folgende in den Blick genommen werden:

- Welche der von der Bildungsregion initiierten, koordinierten bzw. durchgeführten Maßnahmen zielen auf die Ebene von Strukturen, Institutionen und Organisationen bzw. Verwaltungseinheiten ab? In welchem Verhältnis stehen diese Maßnahmen der Struktur- und Organisationsentwicklung zu anderen Maßnahmen im Stadt- bzw. Landkreis?
- In welchem Maße tragen die Maßnahmen zur Vernetzung und Abstimmung relevanter Planungs- und Verwaltungseinheiten bei (z. B. Jugendhilfe, Schule, Kultur etc.)? Inwieweit tragen die Maßnahmen somit zu einer abgestimmten Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Region bei? Durch welche Beispiele bzw. Ergebnisse lässt sich der Erfolg der Maßnahmen in der Bildungsregion belegen?
- Führt die Arbeit der Bildungsregion zu strukturellen Veränderungen, wie z. B. dem thematisch passgenauen Zuschnitt von Verwaltungseinheiten oder der Einrichtung neuer Arbeitsstrukturen? Welche Wirkungen werden dadurch erzielt?
- Welche Berichte, Protokolle, Konzepte u. ä. entstehen bei der Arbeit in der Bildungsregion? Welchen Mehrwert haben diese Dokumente und inwieweit tragen sie dazu bei, die Ziele der Bildungsregion zu erreichen?
- ...

Qualitätsbereich	Ziele und Ergebnisse
-------------------------	----------------------

Passung mit den anderen Qualitätsbereichen

Die Ziele einer Bildungsregion stehen in engem Zusammenhang mit den jeweiligen fokussierten Kernbereichen und Schwerpunkten, aber auch mit den Prozessen, Strukturen und gegebenen Rahmenbedingungen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Passung des Qualitätsbereiches Ziele und Ergebnisse mit anderen Qualitätsbereichen können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie sind die Ziele der Bildungsregion...
 - mit den inhaltlichen Kernbereichen der Bildungsregion abgestimmt?
 - mit den Leitzielen des Stadt- bzw. Landkreises insgesamt sowie landesweiten Zielen abgestimmt?
 - mit den bestehenden Strukturen zu bearbeiten?
 - mit den aufgesetzten Prozessen bearbeitbar?
 - mit den vorhandenen Rahmenbedingungen realisierbar?
- Wie wird die Zielerreichung in die anderen Qualitätsbereiche zurückgekoppelt?
- ...

3.3.3 Qualitätsbereich 3: Prozesse

Der Qualitätsbereich Prozesse umfasst folgende Qualitätsfelder:

- Zusammenarbeit / Arbeitsweise,
- Datenbasierte und bedarfsorientierte Planung / Bildungsmonitoring,
- Steuerung und Planung,
- Vernetzung und Partizipation,
- Interne und externe Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit.

Prozesse und Kultur der Bildungsregion als essentielles Merkmal

Neben der Fokussierung von inhaltlichen Kernbereichen und Schwerpunkten, der Formulierung von Leitzielen und dem Aufbau geeigneter Strukturen geht es in Bildungsregionen vor allem auch darum, eine gute Kooperations- und Kommunikationskultur zu schaffen, Partizipation zu ermöglichen und Planungs- und Steuerungsprozesse aufeinander abzustimmen und datenbasiert bzw. bedarfsorientiert zu gestalten. Es geht gewissermaßen um die Gestaltung günstiger Bedingungen für die Umsetzung der Ziele und Schwerpunkte der Bildungsregion. An der Bildungsregion ist eine Vielzahl von Akteuren, Institutionen und Organisationen mit jeweils eigenen Strukturen, Eigenlogiken, Handlungsroutrinen und Rahmenbedingungen beteiligt. Diese transparent zu machen, wertschätzend aufzugreifen und zu berücksichtigen und bedarfsgerecht aufeinander abzustimmen ist ein wesentlicher Baustein von Bildungsregionen. Wichtige Stichworte sind hierbei die Bereitschaft sich aufeinander einzulassen und die Entwicklung einer Verantwortungsgemeinschaft, die die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche der einzelnen Prozessbeteiligten respektiert und berücksichtigt, gleichzeitig aber das reine Denken in Zuständigkeiten überwindet und sich lösungsorientiert an den inhaltlichen Herausforderungen ausrichtet (vgl. S. 7-8 Ziele und Leitgedanken der Bildungsregionen).

Mögliche Fokusbereiche im Qualitätsprozess

Im Rahmen des Qualitätsprozesses kann es darum gehen, sich die komplexen Prozesse der Bildungsregion bewusst zu machen, sie zu benennen und zu reflektieren. Dazu gehören beispielsweise die Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb der Strukturen, Gremien und Netzwerke der Bildungsregion, die Form der inhaltlichen Themenfindung, Projektplanung und Abstimmung sowie die Kultur des Miteinanders. Auch Fragen der Steuerung und Entscheidungsfindung sowie der Vernetzung und Beteiligung können in den Blick genommen werden. Ebenso kann es um Kommunikationsformen und -wege innerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung sowie mit Bildungsakteuren, Adressaten der Bildungsregion und interessierter Öffentlichkeit sowie die Sichtbarkeit der Bildungsregion in der Öffentlichkeit gehen.

Nicht zuletzt können auch Schnittstellen zu anderen Qualitätsbereichen (inhaltliche Kernbereiche, Ziele und Ergebnisse, Strukturen, Rahmenbedingungen) betrachtet werden.

Qualitätsbereich	Prozesse
Qualitätsfeld	Zusammenarbeit / Arbeitsweise

Neben der Arbeit an inhaltlichen Schwerpunkten sowie entsprechenden Planungs- und Steuerungsprozessen ist auch die Art der Zusammenarbeit für das Gelingen einer Bildungsregion von zentraler Bedeutung. Es geht also nicht nur um das „Was“, sondern auch um das „Wie“, um die Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb der Bildungsregion, vor allem mit Blick auf das Bildungsbüro als zentrale Koordinierungsstelle und Knotenpunkt. Es gilt dabei

förderliche Bedingungen für die Arbeit des Bildungsbüros zu schaffen und neben verbindlichen Vereinbarungen, Abläufen und Kommunikationswegen auch weiche Faktoren der Zusammenarbeit im Blick zu haben. Klar formulierte und für alle Beteiligten transparente Prozesse helfen dabei, die komplexen Aufgaben der Bildungsregion bzw. des Bildungsbüros zu bewältigen, Arbeitsabläufe zu strukturieren und ein gutes Arbeitsklima zu schaffen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Zusammenarbeit / Arbeitsweise können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie ist die Arbeit im Bildungsbüro intern organisiert und in die Organisationsstruktur eingebunden? Inwieweit sind die Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche, Aufgaben der Beschäftigten im Bildungsbüro definiert und transparent? Wie förderlich ist der Zuschnitt der Zuständigkeiten und Aufgaben für die Umsetzung der Ziele und Schwerpunkte der Bildungsregion? Welche konkreten Schritte unternimmt das Bildungsbüro zur Umsetzung der Steuergruppenbeschlüsse? Inwieweit orientiert sich die Arbeitsweise des Bildungsbüros an Grundätzen des Projektmanagements?
- Inwieweit arbeitet das Bildungsbüro mit allen für die Zielsetzung wesentlichen Akteuren und Gremien zusammen? Welche institutionalisierten Formen der Zusammenarbeit gibt es? Inwieweit besteht bei allen Beteiligten Klarheit über ihre jeweiligen Rollen, Aufgaben und Handlungsspielräume (in Kooperationen, Gremien, in Bildungsbüro und Steuergruppe etc.)? Wie kommen Kooperationen zustande? Wie ist die Projektbegleitung konkret organisiert? In welchem Maße sind die Prozesse der Projektplanung, -durchführung und -auswertung sowie die entsprechenden Rollen- und Aufgabenzuschreibungen des Bildungsbüros definiert? Werden Gütekriterien bzw. Qualitätsstandards für die Projektplanung, -durchführung und -auswertung formuliert? Wie wird mit diesen konkret umgegangen?
- Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Bildungsbüro und Steuergruppe organisiert? Liegen Protokolle von Steuergruppensitzungen vor? Liegt ein schriftlich fixierter Auftrag der Steuergruppe an das Bildungsbüro vor? Inwieweit sind Verfahrensregeln transparent und klar formuliert?
- ...

Qualitätsbereich	Prozesse
Qualitätsfeld	Datenbasierte und bedarfsorientierte Planung / Bildungsmonitoring

Eine verlässliche Datenlage bildet eine gute Grundlage für Steuerungs- und Planungsprozesse. Regionale Voraussetzungen und Bedarfe können auf diese Weise ermittelt und in Meilensteinplanungen sowie die Festlegung von inhaltlichen Handlungsschwerpunkten einbezogen werden. Wesentlich für eine datenbasierte und bedarfsorientierte Arbeitsweise der Bildungsregion ist auch der Umgang mit vorliegenden Berichten, z. B. Diskussionen zu bestimmten Aspekten mit den relevanten Akteuren in Form öffentlicher Veranstaltungen.

Vor Ort liegen in Form unterschiedlicher Planungs- und Berichtswesen bereits vielfältige Daten vor. Diese häufig eher unverbunden nebeneinander stehenden Planungs- und Berichtswesen (z. B. Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung, städtebauliche Planung, Sozialplanung etc.) miteinander in Beziehung zu setzen, um einen ganzheitlichen Blick auf für Bildung und Entwicklung junger Menschen relevante Daten zu erhalten, ist aufgrund

unterschiedlicher Erhebungszyklen und Aggregationsniveaus eine herausfordernde Aufgabe, die jedoch andererseits Planungs- und Steuerungsprozesse erleichtern und qualitativ weiterbringen kann. Bildungsmonitoring im Sinne einer regelmäßigen und zielbasierten Analyse aktueller Umsetzungsstände entlang geeigneter Indikatoren kann wichtige Hinweise auf Entwicklungsverläufe geben und durch die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der verschiedenen Maßnahmen zu einer qualitativen Weiterentwicklung von Bildungsregionen beitragen. Für ein regelmäßiges Monitoring kann unter anderem ein regionaler Bildungsbericht dienlich sein. Dieser sollte jedoch z. B. mit Blick auf Umfang, Arbeitsvolumen, Erscheinungshäufigkeit und Reichweite den regionalen Möglichkeiten angepasst sein. Ein hilfreiches Instrument können auch kleinere thematische Berichte sein, die den Fokus jeweils auf ein Schwerpunktthema legen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der datenbasierten und bedarfsorientierten Planung bzw. des Bildungsmonitorings können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Werden Ziele und Maßnahmen auf der Basis von Bedarfserhebungen unter Berücksichtigung der spezifischen Möglichkeiten, Ressourcen und Kompetenzen der Bildungsregion vereinbart? Inwieweit werden die gewonnenen Daten zu Planungszwecken bzw. zur Findung inhaltlicher Schwerpunktsetzungen herangezogen?
- Inwieweit arbeitet die Bildungsregion auf der Basis formulierter Leitziele bzw. Leitlinien? In welchem Verhältnis stehen diese zu weiteren Leitzielen bzw. Leitlinien der Stadt bzw. des Landkreises sowie zu den Zielen und Leitgedanken der Bildungsregionen insgesamt (vgl. S. 7-8)? Welche Rolle spielen die formulierten Leitziele bzw. Leitvorstellungen für die Arbeit der Bildungsregion?
- Welchen Stellenwert haben die Überprüfung der Erreichung von Zielen und die Evaluation vereinbarter Maßnahmen in der Bildungsregion? Welche Verfahren zur Evaluation werden eingesetzt? Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen? In welcher Weise fließen diese wieder in die weiteren Planungen ein?

- Welche für Bildung relevanten Planungs- und Berichtswesen (z. B. Bildungs-, Jugendhilfe- und Stadtentwicklungsplanung) liegen im Stadt- bzw. Landkreis bereits vor? Inwieweit sind diese aneinander anschlussfähig? Wie werden sie in Beziehung gesetzt bzw. zusammengeführt? Welche Erkenntnisse werden auf diese Weise generiert bzw. welcher Mehrwert entsteht daraus?
- Wie wird mit Berichten und vorliegenden Daten umgegangen? Werden sie einer interessierten Öffentlichkeit vorgestellt und mit relevanten Akteuren diskutiert? Welche Konsequenzen werden aus diesen Diskussionen abgeleitet?
- ...

Qualitätsbereich	Prozesse
Qualitätsfeld	Steuerung und Planung

Für das Gelingen einer Bildungsregion sind Fragen der Steuerung und Planung ein zentraler Bereich. Er umfasst einen an die regionalen Bedingungen und inhaltlichen Schwerpunkte angepassten strukturellen Aufbau der Bildungsregion ebenso wie inhaltsbezogene Planungen, deren Einbettung in das regionale Gesamtgefüge sowie deren konkrete Umsetzung in Kooperation mit den maßgeblichen Akteuren. Hierbei sind insbesondere auch die unterschiedlichen Bedingungen und Zuständigkeiten von Stadt- und Landkreisen zu be-

rücksichtigen, die das Profil und insbesondere die Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten der Bildungsregion, ihre Zielgruppen und Schwerpunkte maßgeblich mitbestimmen. In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, einen Überblick über bestehende Angebote, Akteure und Zuständigkeiten zu schaffen und auf dieser Basis mögliche Zielgruppen der Bildungsregion zu ermitteln. Als Planungsgrundlage können vielfältige vorliegende empirische Daten herangezogen und miteinander verknüpft werden.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Steuerungs- und Planungsprozesse können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie werden inhaltliche Schwerpunkte der Bildungsregion identifiziert? Auf welcher Grundlage werden diese Schwerpunkte benannt? Basiert die Auswahl der Schwerpunkte auf vorhandenen empirischen Daten und/oder Bedarfsanalysen? Wer entscheidet über die Themen und Schwerpunkte der Bildungsregion? Wer hat die Federführung inne und was bedeutet dies für die weitere Prozessgestaltung? Inwieweit ist die Bildungsregion so aufgestellt, dass sie langfristig agieren und auch kurzfristig auf Bedarfe reagieren kann?
- Welche Steuerungs- und Planungsmöglichkeiten bestehen für eine Bildungsregion innerhalb des Stadt- bzw. Landkreises und innerhalb des Landes? Welche Informationen werden für die Planung und Steuerung der Bildungsregion benötigt? Reichen die vorliegenden empirischen Daten aus? Wer muss über welche Daten verfügen, um die notwendigen Entscheidungen treffen zu können?
- Wie werden aus den identifizierten inhaltlichen Schwerpunkten konkrete Maßnahmen und / oder Projekte abgeleitet? Wie werden diese in die Bildungsregion eingebracht? Wer entscheidet über die Umsetzung eines neuen Projektes?
- Wie werden die Projekte konkret umgesetzt und wie werden sie durch das Bildungsbüro begleitet? Gibt es einen regelmäßigen Austausch zwischen den Bildungsakteuren vor Ort und dem Bildungsbüro über den Verlauf und den Erfolg der Projekte? Hat der Verlauf der Projekte eine Konsequenz für die Beschlüsse der Steuergruppe?
- Inwieweit werden regionale Besonderheiten bei der Planung der Vorhaben berücksichtigt?

- Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Bildungsbüro und Steuergruppe organisiert? Liegen Protokolle von Steuergruppensitzungen vor? Liegt ein schriftlich fixierter Auftrag der Steuergruppe an das Bildungsbüro vor? Inwieweit sind Verfahrensregeln transparent und klar formuliert?
- ...

Qualitätsbereich	Prozesse
Qualitätsfeld	Vernetzung und Partizipation

Neben ihren Strukturelementen (vor allem Steuergruppe und Bildungsbüro, aber auch weitere Gremien) lebt eine Bildungsregion insbesondere davon, ein aktives Netzwerk aller für die gewählten Schwerpunkte relevanten Akteure (Kindertageseinrichtungen, Schulen, kulturelle Einrichtungen, Jugendhilfe / Jugendarbeit, Vereine, Verbände, Weiterbildung, Wirtschaft, kommunale Verwaltungseinheiten etc.) zu schaffen und zu pflegen. Dieses Netzwerk als ein wesentliches Kernstück der Bildungsregion ermöglicht die Beteiligung der verschiedenen Bildungsakteure und Zielgruppen. Hierbei gilt es geeignete Partizipationsformen und -gelegenheiten zu schaffen und deren Anbindung an andere bereits bestehende Netzwerk- und Beteiligungsstrukturen sicherzustellen. Bildungsakteure und Zielgruppen können somit ihre Themen, Bedarfe und Stärken in die

Bildungsregion einbringen und an deren Gestaltung aktiv mitwirken. Auf diese Weise wird auch eine breite Akzeptanz der Bildungsregion ermöglicht. Wesentlich ist an dieser Stelle die Schaffung von Rollenklarheit für die beteiligten Akteure, unter anderem in der Frage, an welchen Stellen Partizipation möglich ist und wo die Grenzen zwischen Partizipation und Steuerung liegen. Während im Qualitätsfeld „Zusammenarbeit / Arbeitsweise“ vor allem das Bildungsbüro im Zentrum der Aufmerksamkeit steht, richtet sich an dieser Stelle der Blick auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure und Partner untereinander und mit den maßgeblichen Strukturelementen der Bildungsregion. Zentrale Stichworte sind dabei Wertschätzung, Verantwortungsgemeinschaft und Offenheit füreinander ebenso wie für neue Wege und Ansätze.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion von Vernetzungs- und Partizipationsaspekten können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Liegen allen Bildungsakteuren im Stadt- bzw. Landkreis genügend Informationen über die Bildungsregion vor? Inwieweit sind alle relevanten Bildungsakteure adäquat in die Gestaltung der Bildungsregion eingebunden? Wie sind die relevanten Bildungsakteure in die konkrete Planung und Umsetzung der Aktivitäten der Bildungsregion eingebunden? In welchen Bereichen ist eine Einbindung sinnvoll und wie könnte sie gestaltet sein? Wie wird mit Rückmeldungen und Impulsen der Beteiligten umgegangen?
- Wie werden Kooperationen und Netzwerke geschaffen? Wie kommt die Beteiligung der verschiedenen Bildungsakteure und Zielgruppen zustande? Inwieweit werden Rollen und Erwartungen der Beteiligten klar formuliert und kommuniziert? Inwieweit wurden Gütekriterien bzw. Standards für die Partizipation formuliert und umgesetzt? Welche Erfahrungen werden damit gemacht?
- Welche Beteiligungsmöglichkeiten speziell für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen und deren Eltern sowie generell Erwachsene gibt es? Wie werden sie zielgruppengerecht angesprochen?
- ...

Qualitätsbereich	Prozesse
Qualitätsfeld	Interne und externe Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit

Für eine gelingende Kooperation und Netzwerkarbeit ist auch die Kommunikation zwischen allen beteiligten Akteuren ein zentraler Gelingensfaktor. Dabei sind sowohl die Kommunikation innerhalb der eigenen Institution bzw. Organisation und die Kommunikation innerhalb der Bildungsregion im Sinne der Kommunikation zwischen verschiedenen Institutionen und Organisationen als auch die Kommunikation der Bildungsregion mit anderen Bildungsregionen und nicht an der Bildungsregion beteiligten regionalen und überregionalen Partnern von Bedeutung. In diesem Zusammenhang stellen sich Fragen der öffentlichen Sichtbarkeit und Profilbildung der Bildungsregion ebenso wie Fragen der Kooperations- und Gesprächskultur innerhalb der Bildungsregion und der adäquaten Ansprache der verschiedenen Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Eltern und andere Erwachsene, Bildungsakteure etc.). Auf diese Weise gewinnt

die Bildungsregion einen öffentlichen Bekanntheitsgrad. Ebenso werden erzielte Ergebnisse und Produkte sowohl in kommunalpolitischen Gremien und Verwaltungseinheiten als auch einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für Bildungsregionen erweist es sich als zentral, mit den jeweiligen Angeboten öffentlich sichtbar zu sein und sich durch die erzielten Ergebnisse immer wieder neu zu legitimieren. Nicht selten werden Ergebnisse auch gezielt öffentlich diskutiert, um Impulse für deren Weiterentwicklung zu erhalten. Hierfür werden beispielsweise geeignete Veranstaltungsformate oder Diskussionsforen eingerichtet. Auf diese Weise wird die Kommunikation zu einem Baustein der Qualitätsentwicklung der Bildungsregion, gewissermaßen im Sinne einer ständigen Verbesserung der eigenen Angebote durch die Rückkopplung mit den Bedarfen der jeweiligen Zielgruppen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der internen und externen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie ist das Bildungsbüro in die Kommunikationswege innerhalb der Verwaltung eingebunden? Inwieweit liegen dem Bildungsbüro Informationen über für die Bildungsregion relevante Themen aus anderen Einrichtungen und Verwaltungseinheiten vor? Nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bildungsbüros an Besprechung relevanter Einrichtungen und Abteilungen der Stadt- bzw. Kreisverwaltung teil?
- Wie erfolgt die Berichterstattung über die Arbeit der Bildungsregion und über erzielte Ergebnisse an kommunalpolitische Gremien und Verwaltungseinheiten (interne Öffentlichkeit)? Inwieweit sind Kommunikationswege innerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung sowie mit anderen Institutionen transparent und verbindlich geregelt? Auf welchen Wegen erfolgt die Kommunikation? Wie wird mit Rückmeldungen aus dieser Kommunikation umgegangen?
- Durch welche Kommunikationskultur ist die Bildungsregion gekennzeichnet? Inwieweit begegnen sich die unterschiedlichen Prozessbeteiligten auf Augenhöhe und mit Wertschätzung? In welchem Maße können Meinungsverschiedenheiten und Konflikte offen angesprochen werden? Wie wird mit kontroversen Positionen und unterschiedlichen

Sichtweisen umgegangen? Inwieweit bestehen Verfahren zum Umgang mit Feedback und zur Vermittlung konträrer Positionen?

- Inwieweit erfolgt eine adäquate Ansprache der Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Eltern und andere Erwachsene, Bildungsakteure, Multiplikatoren etc.) und deren Einbindung in die Aktivitäten und Prozesse der Bildungsregion? In welchem Maße und in welchen Formaten haben die Prozessbeteiligten und Zielgruppen die Möglichkeit, ihre Themen und Bedarfe zu formulieren und in der Bildungsregion zu platzieren?
- Liegen allen Bildungsakteuren im Stadt- bzw. Landkreis genügend Informationen über die Bildungsregion vor? Wie werden die Ziele, Schwerpunkte und Aktivitäten der Bildungsregion sowie die erzielten Ergebnisse der interessierten Öffentlichkeit (Bildungsakteure, Kinder und Jugendliche, Eltern, Multiplikatoren, kommunale Entscheidungsträger etc.) zugänglich und bekannt gemacht? Inwieweit werden Ergebnisse mit einer interessierten Öffentlichkeit diskutiert? Welche Formen zur Diskussion (Foren, Veranstaltungsformate etc.) zur Diskussion von Ergebnissen gibt es? Wie wird mit Rückmeldungen und Diskussionsergebnissen umgegangen?
- Inwieweit bewirbt die Bildungsregion ihre Aktivitäten und Produkte zielgruppengerecht? Welche, ggf. auch regelmäßig wiederkehrenden, Anlässe gibt es, zu denen die Bildungsregion die Möglichkeit zur Öffentlichkeitsarbeit nutzen kann und nutzt? Welche Kanäle können zur Kommunikation von Aktivitäten und Ergebnissen genutzt werden?
- Gibt es eine Präsenz der Bildungsregion auf der Homepage des Stadt- bzw. Landkreises oder eine eigene Homepage? Verfügt die Bildungsregion über eine eigene Corporate Identity bzw. ein eigenes Corporate Design? Gibt es Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit (Printmedien, Präsentationen, Kugelschreiber, Roll-Ups, etc.)? Inwiefern tritt die Bildungsregion bzw. tritt das Bildungsbüro öffentlich in Erscheinung (Messen, Ausstellungen, etc.)?
- Gibt es eine Plattform zur Schaffung von Transparenz über die vielfältigen Bildungsangebote oder vergleichbare Angebote (vor allem in Landkreisen)? Inwieweit wird die Nutzung der Plattform erfasst und ausgewertet?
- Werden Pressemeldungen über die Arbeit der Bildungsregion systematisch gesammelt und ausgewertet? Sind in Pressemitteilungen alle wesentlichen beteiligten Akteure benannt?
- ...

Qualitätsbereich	Prozesse
-------------------------	----------

Passung mit den anderen Qualitätsbereichen

Die Prozesse, also gewissermaßen das „Wie“ der Bildungsregion, sind immer auch in Zusammenhang mit dem „Was“, also mit den jeweiligen Zielen, inhaltlichen Kernbereichen und Schwerpunkten, aber auch mit den gegebenen Rahmenbedingungen und Strukturen zu sehen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Passung des Qualitätsbereiches Prozesse mit anderen Qualitätsbereichen können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie sind die Prozesse in der Bildungsregion...
 - mit den inhaltlichen Kernbereichen abgestimmt?
 - auf die Erreichung der Ziele ausgerichtet?
 - mit den vorhandenen Rahmenbedingungen realisierbar?
- Inwieweit sind die Prozesse in der Bildungsregion mit den vorhandenen Strukturen förderlich für eine gute Kultur der Zusammenarbeit?
- Inwieweit wird die konstruktive Zusammenarbeit der Bildungsakteure im Prozessverlauf thematisiert?
- ...

3.3.4 Qualitätsbereich 4: Strukturen

Der Qualitätsbereich Strukturen umfasst folgende Qualitätsfelder:

- Programmanbindung,
- Regionale Steuergruppe,
- Regionales Bildungsbüro,
- Interne und externe Kooperationsstrukturen.

Strukturen als Kennzeichen der Bildungsregionen

Das Landesprogramm Bildungsregionen weist als Strukturprogramm einen hohen strukturellen Verbindlichkeitsgrad bei gleichzeitiger großer regionaler Umsetzungsvariabilität auf. Verbindlich ist die Einrichtung einer Regionalen Steuergruppe als Ausdruck der Verantwortungsgemeinschaft von Land und Kommunen sowie eines Regionalen Bildungsbüros als operative Geschäftsstelle vorgesehen. Optional können bedarfsgerecht weitere Partizipationsgremien, Netzwerke, Arbeitsgruppen etc. eingerichtet werden, die die Bearbeitung der inhaltlichen Schwerpunkte der Bildungsregion unterstützen. Die konkrete Ausgestaltung dieser Strukturelemente erfolgt vor Ort bedarfsgerecht und regional angepasst in Abhängigkeit der jeweiligen bereits bestehenden Strukturen sowie der regionalen Leitziele und Schwerpunkte.

Anschlussfähigkeit der Strukturen

Die Strukturen der Bildungsregion treffen vor Ort auf andere bereits bestehende Strukturen, Strategien, Programme, Projekte und Aktivitäten rund um Bildungs- und Entwicklungsprozesse von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen. Dies können z. B. die gegebene Verwaltungsstruktur und -organisation der Stadt- bzw. Kreisverwaltung, die Beteiligung an weiteren Landesprogrammen oder etwa umfassende Konzepte der Stadt- bzw. Kreisentwicklung sein. Die Chance und Herausforderung besteht darin, die Bildungsregion so zu konzipieren, dass sie an bereits bestehende Strukturen anschlussfähig ist und keine zusätzlichen Doppelstrukturen schafft. Damit stellt sich die Frage nach der Einbindung der Bildungsregion in eine regionale Gesamtstrategie sowie ihrer eigenen inhaltlichen und strukturellen Profilbildung.

Mögliche Fokusbereiche im Qualitätsprozess

Im Qualitätsprozess kann beispielsweise gezielt reflektiert werden, wie die Strukturelemente der Bildungsregion konkret ausgestaltet sind, als wie angemessen und funktional sie sich erweisen und wie sie im Gesamtgefüge der bildungsrelevanten Strukturen und Aktivitäten des Stadt- bzw. Landkreises verortet sind.

Dabei können auch die Passungsverhältnisse bzw. Wechselwirkungen mit weiteren Qualitätsbereichen wie etwa Rahmenbedingungen, Ziele und Ergebnisse, inhaltliche Kernbereiche sowie Prozessen der Bildungsregion in den Blick genommen werden.

Qualitätsbereich	Strukturen
Qualitätsfeld	Programmanbindung

In vielen Stadt- und Landkreisen werden neben dem Landesprogramm Bildungsregionen etliche weitere Maßnahmen zur Stadt- bzw. Kreisentwicklung durchgeführt, die thematisch anschlussfähig an die Bildungsregion sind. Nicht selten nimmt ein Stadt- bzw. Landkreis an mehreren Landesprogrammen mit Bezug zu Themen wie Bildung, Familien und Förderung junger Menschen etc. teil. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit diese verschiedenen Vorhaben miteinander verbunden und in

Beziehung gesetzt werden. Die Bildungsregion kann vor Ort passgenau so ins Gefüge bereits bestehender Strukturen und Maßnahmen integriert werden, dass Schnittstellen entstehen und sich die verschiedenen Maßnahmen der Stadt- bzw. Kreisentwicklung bzw. andere Landesprogramme gegenseitig ergänzen und ein Ganzes bilden. Im Qualitätsprozess kann diese Passung der verschiedenen Vorhaben reflektiert und ggf. bei Bedarf neu justiert werden.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Programmanbindung können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie ist die Bildungsregion in die Stadt- bzw. Kreisverwaltung eingebunden? Wo liegen Schnittstellen zu anderen Verwaltungseinheiten? Wie ist die Bildungsregion in die Landesverwaltung eingebunden? Wie werden die Verwaltungseinheiten bzw. andere relevante Gremien und Planungsinstanzen der Stadt bzw. Kreisverwaltung über die Arbeit der Bildungsregion informiert? Wie werden die Verwaltungseinheiten, Gremien und Planungsinstanzen des Landes über die Arbeit der Bildungsregion informiert? Wie wird die Bildungsregion über die Arbeit anderer Verwaltungseinheiten bzw. anderer relevanter Gremien und Planungsinstanzen der Stadt bzw. Kreisverwaltung informiert? Wie könnte die Verortung idealerweise aussehen? Gibt es eine Kommunikations-, jour fixe- bzw. Plattformkultur?
- Ist der Bildungsregion die übergeordnete Strategie der Stadt- bzw. Kreisentwicklung bekannt? Wie ist die Verortung der Bildungsregion mit der übergeordneten Strategie der Stadt- bzw. Kreisentwicklung abgestimmt? Wie könnte eine ideale Abstimmung aussehen?
- An welchen weiteren Programmen (Landes-, Bundes-, Regionalprogramme etc.) mit Bezug zu Bildungsthemen nimmt die Stadt bzw. der Landkreis teil? Inwieweit ist die Bildungsregion in die Gesamtstruktur dieser Programme eingebunden? Inwieweit weist die Gesamtheit dieser Programme Doppelstrukturen auf?
- Inwieweit verfügt die Bildungsregion über Informationen bzw. Daten relevanter anderer Planungsinstanzen (Jugendhilfeplanung, Sozialdaten etc.)?
- Ist die Abstimmung der Bildungsregion mit relevanten Planungsinstanzen strukturell verankert? Wie könnte eine ideale Verankerung aussehen?
- ...

Qualitätsbereich	Strukturen
Qualitätsfeld	Regionale Steuergruppe

Die Regionale Steuergruppe trägt die Gesamtverantwortung für die strategische Zielrichtung und inhaltliche Schwerpunktsetzung der Bildungsregion. Sie verabschiedet das Leitbild der Bildungsregion, beschließt entsprechende Maßnahmen, beauftragt das Bildungsbüro mit deren operativer Umsetzung und steuert den Ressourceneinsatz. Somit bildet die Steuergruppe das strategische Herzstück der Bildungsregion und ist sichtbarer Ausdruck der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft. Dabei stellt sich die Frage nach der für die jeweilige regionale Zielsetzung passenden Besetzung der Steuergruppe. Es gilt einerseits alle maßgeblichen Akteure einzubinden, andererseits wird häufig eine konsens- und dialogorientierte Steuergruppenarbeit durch eine begrenzte Personenzahl begünstigt. Entlang

der Ziele und Schwerpunkte der Bildungsregion sollte also geprüft werden, welche – möglichst hochrangigen – Akteure und Entscheidungsträger (z. B. aus frühkindlicher Bildung, Schule, Jugendhilfe, Kultur, Weiterbildung etc.) neben den in den Programmvorgaben vorgesehenen Akteuren (Staatliche Schulverwaltung und Schulträger) unbedingt einbezogen werden sollten. Dabei kann auch die Möglichkeit des Einsatzes themenspezifisch beratender Mitglieder und Experten geprüft und die Einrichtung thematischer Beratungs- und Beteiligungsgremien, Arbeits- und Vorbereitungsgruppen etc. erwogen werden, die die Steuergruppe in ihren Beschlüssen unterstützen können. Im Qualitätsprozess können diese und weitere Fragen gezielt reflektiert und ggf. Neuausrichtungen vorgenommen werden.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Regionalen Steuergruppe können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie ist die Steuergruppe personell zusammengesetzt? Wie passt die personelle Zusammensetzung der Steuergruppe zu den Zielen und Schwerpunkten der Bildungsregion? Inwieweit sind alle für die Umsetzung der Ziele wesentlichen Akteure vertreten? Inwieweit trägt die personelle Besetzung und / oder Sitzungsorganisation zur Handlungs- bzw. Entscheidungsfähigkeit der Steuergruppe bei? Ist die Größe der Steuergruppe angemessen bzw. passend, um die Arbeitsfähigkeit sicherzustellen? Wie hoch ist die Akzeptanz der Steuergruppenmitarbeit in den jeweiligen Herkunftsorganisationen der einzelnen Mitglieder? Wie ist geregelt, dass bei Bedarf weitere (themenbezogene) Experten bzw. neue Steuergruppenmitglieder einbezogen werden?
- Wurden ein Leitbild und eine Geschäftsordnung der Steuergruppe formuliert, um Regeln für die Zusammenarbeit zu fixieren? Werden diese regelmäßig aktualisiert? Werden sie akzeptiert bzw. sind sie präsent? Sind darin alle wesentlichen Punkte geregelt? Inwieweit sind die Sitzungsmodalitäten (Turnus, ggf. externe Moderation, ggf. erweiterte Sitzungen etc.) den jeweiligen Themenstellungen angepasst? Wie ist die personelle Kontinuität gewährleistet? Inwieweit arbeitet die Steuergruppe nach Grundsätzen des Projektmanagements? Inwieweit gibt es in diesem Kontext schriftliche Vereinbarungen zu Verantwortlichkeiten (To Do Liste, operativer Arbeitsplan der Bildungsregion, Meilensteinplan etc.)?

- Inwieweit besteht Klarheit über die Rolle, über Handlungsspielräume der Steuergruppe insgesamt und deren einzelner Mitglieder und die Funktion bzw. die Regelung der Geschäftsführung? Wie wird die Einhaltung des Konsensprinzips sichergestellt? Wie sind in der Steuergruppe Abstimmungsprozesse geregelt? In welchem Maße werden die selbstgesetzten Ziele bzw. das Leitbild und die Zusammenarbeit in der Steuergruppe regelmäßig reflektiert? Werden aus der Reflexion Maßnahmen abgeleitet? Wie wird dieser Prozess gestaltet?
- Wie ist gewährleistet, dass die Beschlüsse der Steuergruppe adäquat an das Bildungsbüro weitergegeben werden? Ist die Auftragslage für das Bildungsbüro eindeutig? Wie werden Beschlüsse der Steuergruppe in die jeweiligen Herkunftsorganisationen der einzelnen Mitglieder kommuniziert?
- ...

Qualitätsbereich	Strukturen
Qualitätsfeld	Regionales Bildungsbüro

Das Regionale Bildungsbüro setzt die Beschlüsse der Regionalen Steuergruppe in deren Auftrag operativ um. Als geschäftsführende Einheit der Bildungsregion koordiniert und bündelt es die Vorhaben und Aktivitäten, initiiert und plant Projekte und Veranstaltungen und bringt die relevanten regionalen Akteure zusammen. Zu den Aufgaben des Bildungsbüros gehören unter anderem auch die Vor- und Nachbereitung von Gremienbeschlüssen, die Identifikation von Schnittstellen und wesentlichen Themenfeldern, die Entwicklung geeigneter Konzepte, die Schaffung von Transparenz über das regionale Bildungsangebot, die Unterstützung von Kooperationen und die Öffentlichkeitsarbeit der Bildungsregion. Das Bildungsbüro ist die zentrale Koordinierungs- und Kontaktstelle der Bildungsregion

und arbeitet zumeist eng mit Partnern in den verschiedenen kommunalen und staatlichen Ämtern, mit Schulen und den verschiedensten Akteuren der formalen, non-formalen und informellen Bildung, mit Stiftungen, Verbänden und Beratungsstellen etc. zusammen.

Für die Bewältigung dieser komplexen Aufgaben und vielfältigen Erwartungen sind beispielsweise eine zu den Zielen und Schwerpunkten passende personelle Ausstattung und administrative Verortung in der Stadt- bzw. Kreisverwaltung ebenso zentral wie eine transparente und klare Profilbildung und eine gute Vernetzung mit relevanten Akteuren. Diese und weitere Aspekte können im Qualitätsprozess gezielt reflektiert und in Beziehung zueinander gesetzt werden.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion des Regionalen Bildungsbüros können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie ist das Bildungsbüro in der Stadt- bzw. Kreisverwaltung administrativ verortet? Passt diese Verortung zu den Zielen und Schwerpunkten der Bildungsregion bzw. inwieweit ist sie dafür förderlich? Wie ist die Anbindung an andere Verwaltungseinheiten gestaltet? Wie ist das Bildungsbüro in die Kommunikationswege innerhalb der Verwaltung eingebunden? Wie könnte eine ideale Einbettung des Bildungsbüros aussehen? Inwieweit hat das Bildungsbüro Zugang zu relevanten Entscheidungsträgern und Gremien? Wie wird das Verhältnis von Bildungsregion als Gesamtkonstrukt und Bildungsbüro als operative Geschäfts- und Netzwerkstelle wahrgenommen?
- Inwieweit gibt es neben den durch das Programm fixierten offiziellen Auftraggebern weitere, ggf. auch latente Auftraggeber? Inwieweit ist der Arbeitsauftrag des Bildungsbüros transparent und klar formuliert?
- Liegt eine klare Profildefinition bzw. eine schriftliche Konzeption des Bildungsbüros vor? Wer war an der Erstellung beteiligt? Wie wurde die Konzeption intern und extern kommuniziert?

- Sind dem Bildungsbüro die möglichen Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Eltern und andere Erwachsene, Bildungsakteure, Ehrenamtliche, Multiplikatoren, Entscheidungsträger etc.) und Zielebenen in der Region und innerhalb der Verwaltung bekannt? Werden jeweils angepasste Angebote entwickelt? Wie werden den verschiedenen Zielgruppen diese Angebote bekannt und zugänglich gemacht? Inwieweit ist das Bildungsbüro für die verschiedenen Zielgruppen erreichbar?
- Welche Handlungs- und Gestaltungsspielräume sind in der Arbeit im Bildungsbüro vorhanden?
- Mit wie vielen Personalstellen ist das Bildungsbüro ausgestattet? Auf wie viele Personen verteilen sich die Stellenanteile? Wie passt diese personelle Ausstattung zu den Arbeitsaufträgen? Welche beruflichen Hintergründe haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungsbüro? Wie hoch ist der Anteil an Pädagoginnen und Pädagogen bzw. abgeordneten Lehrkräften im Verhältnis zu anderen Berufsgruppen? Passt die personelle Besetzung und Ausstattung des Bildungsbüros zu den Zielen und Schwerpunkten der Bildungsregion?
- Sind Verfahren und Abläufe klar definiert und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bildungsbüro bekannt? In welchem Maße orientiert sich das Bildungsbüro in seiner Arbeitsweise an Grundsätzen des Projektmanagements?
- Wie ist das Bildungsbüro mit anderen Bildungsbüros sowie mit weiteren Programmen vergleichbarer Zielsetzung vernetzt? In welche Gremien, Arbeitsgruppen, Netzwerke etc. innerhalb und außerhalb der Verwaltung ist das Bildungsbüro eingebunden? Welche Möglichkeiten externer Begleitung bzw. Moderation bestehen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungsbüro?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungsbüro? Inwieweit werden thematische Weiterentwicklung der Bildungsregion und die Personalentwicklung im Bildungsbüro miteinander in Zusammenhang gebracht?
- Werden die inhaltliche Ausrichtung und die Arbeit des Bildungsbüros regelmäßig reflektiert? Werden aus dieser Reflexion Maßnahmen abgeleitet? Wie wird dieser Prozess gestaltet?
- ...

Qualitätsbereich	Strukturen
Qualitätsfeld	Interne und externe Kooperationsstrukturen

Neben den verbindlichen Strukturelementen (Steuergruppe und Bildungsbüro) stellen die Kooperationsstrukturen innerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung sowie mit relevanten Akteuren und Einrichtungen ebenfalls einen zentralen Kern der Bildungsregion dar. Dieses Kernstück in Gestalt eines lebendigen und aktiven Netzwerks aus allen für die Ziele und Schwerpunkte der Bildungsregion relevanten Akteuren (unter anderem kann hier insbesondere auch die Jugendhilfe ein wichtiger Partner sein) bildet die Grundlage für die Zusammenarbeit über Institutions- und Organisationsgrenzen hinweg und wird passend zu den

jeweiligen regionalen Gegebenheiten und Bedarfen entwickelt. Bildungsbeiräte, Bildungskonferenzen, Netzwerke, thematische Arbeitsgruppen etc. unterstützen die Abstimmung zwischen verschiedenen bildungsrelevanten Bereichen und die aktive Partizipation der entsprechenden Akteure. Kooperationen werden somit strukturell verankert und verbindlich geregelt. Dabei gilt es immer auch bereits vor Ort bestehende Kooperationen und Netzwerkstrukturen zu nutzen und weiterzuentwickeln und neue Netzwerke gut in die bestehende Kooperationslandschaft einzubinden.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der internen und externen Kooperationsstrukturen können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Welche zivilgesellschaftlichen Strukturen (freie Träger der Jugendhilfe, Vereine, Verbände, Ehrenamtliche etc.), Experten (z. B. Kinderärzte, Logopäden, Jugendberufshilfe, Schulsozialarbeit, Hilfen zur Erziehung etc.) sowie Netzwerke mit Bezug zu Bildungsthemen gibt es im Stadt- bzw. im Landkreis? Inwieweit besteht ein Gesamtüberblick über die wesentlichen Akteure und deren Zuständigkeiten? Inwieweit haben die Akteure ihrerseits Kenntnis über die Arbeit der Bildungsregion?
- Welche Kooperationsstrukturen (z. B. Bildungsbeirat) und Kooperationsinstrumente (z. B. Website, Moodle, „Interner Bereich“) wurden in der Bildungsregion eingerichtet? Passen diese zu den Zielen und Schwerpunkten der Bildungsregion? Inwieweit sind über diese Strukturen alle relevanten Akteure in die Entwicklung und Gestaltung der Bildungsregion eingebunden? In welchem Maße besteht bei allen Netzwerk beteiligten Ziel- und Rollenklarheit? Wie sind die Kooperationsstrukturen und Netzwerke mit dem Bildungsbüro verbunden? Wie sind die Gremien, Netzwerke etc. personell besetzt? Wie oft tagen sie? Wie wird kommuniziert?
- Werden die Kooperationsstrukturen regelmäßig reflektiert bzw. evaluiert? Wie wird dieser Prozess konkret gestaltet? Werden aus dieser Reflexion bzw. Evaluation Maßnahmen abgeleitet? Wie fließen die Ergebnisse in die weiteren Planungen ein?
- ...

Qualitätsbereich	Strukturen
-------------------------	------------

Passung mit den anderen Qualitätsbereichen

Der strukturelle Aufbau der Bildungsregion ist immer auch in Zusammenhang mit den jeweils fokussierten inhaltlichen Kernbereichen, den zur Verfügung stehenden Ressourcen und vorhandenen Rahmenbedingungen, mit regionalen übergreifenden Zielvorstellungen und Strategien zu sehen. Ebenso stellt sich die Frage, wie die Strukturen in konkrete Prozesse der Umsetzung münden.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Passung des Qualitätsbereiches Strukturen mit anderen Qualitätsbereichen können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Inwieweit sind die Strukturen in der Bildungsregion...
 - zur Umsetzung der inhaltlichen Kernbereiche geeignet?
 - auf das Erreichen der Ziele ausgerichtet?
 - für die Prozessgestaltung förderlich und effizient?
 - passend zu den vorhandenen Rahmenbedingungen und den bereits bestehenden Strukturen des Stadt- bzw. Landkreises?
- Wie müssten die Punkte im Idealfall gestaltet sein?
- ...

3.3.5 Qualitätsbereich 5: Rahmenbedingungen

Der Qualitätsbereich Rahmenbedingungen umfasst folgende Qualitätsfelder:

- Priorisierung in der Region,
- rechtliche und politische Rahmenbedingungen,
- Ressourcen und Bedarfe,
- Qualifikationen und Befähigungen.

Regionale Rahmenbedingungen beeinflussen die Bildungsregionen maßgeblich

Die Bildungsregionen bewegen sich in einem komplexen Kontext vielfältiger und oftmals regional sehr unterschiedlicher Rahmenbedingungen. Einige Rahmenbedingungen betreffen dabei alle Bildungsregionen, so etwa die in der Bekanntmachung zum Landesprogramm festgelegten Regelungen sowie landes- oder gar bundesweit geltende gesetzliche Regelungen und Vorgaben. Von regionalen Rahmenbedingungen wie etwa bestehenden Ämterzuschnitten, finanziellen Möglichkeiten des jeweiligen Stadt- bzw. Landkreises oder politischen Willensbekundungen auf regionaler oder kommunaler Ebene sind hingegen oftmals nur einzelne Bildungsregionen berührt. Eine wesentliche Rahmenbedingung ist vor dem Hintergrund der stark unterschiedlichen Zuständigkeiten und Reichweiten auch darin zu sehen, ob es sich um einen Stadt- oder Landkreis handelt. Auch die Akteure selbst mit ihren beruflichen Qualifikationen und ihren professionsspezifischen Unterschieden stellen in diesem Zusammenhang eine Rahmenbedingung dar. Nicht zuletzt spielt auch der Stellenwert, der der Bildungsregion im Stadt- bzw. Landkreis insgesamt und der entsprechenden Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen zukommt, eine wesentliche Rolle. Hierbei kann es auch darum gehen, die Bildungsregion gezielt als Plattform zu nutzen, um aktuelle relevante Themen zu transportieren und ins öffentliche Blickfeld zu rücken und die maßgeblichen Akteure miteinander ins Gespräch zu bringen. Diese und weitere Rahmenbedingungen wirken auf die jeweils vorhandenen Handlungsmöglichkeiten vor Ort ein und beeinflussen Prozesse, Strukturen und inhaltliche Ausrichtung der Bildungsregion maßgeblich.

Für die (Weiter-)Entwicklung von Bildungsregionen ist es von großer Bedeutung, diese verschiedenen Rahmenbedingungen zu erfassen, auf ihre förderliche oder hinderliche Wirkung hin zu prüfen und systematisch in die Planungen einzubeziehen. Im Rahmen des Qualitätsprozesses können deshalb unter anderem Fragen nach vorliegenden Rahmenbedingungen und deren Konsequenzen für die Arbeit der Bildungsregion betrachtet werden, beispielsweise im Hinblick auf die Kooperation verschiedener bildungsrelevanter Systeme, die teils unterschiedlichen rechtlichen und verwaltungsmäßigen Regelungen unterliegen. Bestimmte Rahmenbedingungen können auf ihre Veränderbarkeit hin hinterfragt und entsprechende Bedarfe erfasst werden, beispielsweise im Bereich Qualifikation und Fortbildung für die Tätigkeit in einem Regionalen Bildungsbüro.

Mögliche Fokusbereiche im Qualitätsprozess

Qualitätsbereich	Rahmenbedingungen
Qualitätsfeld	Priorisierung in der Region

Eine maßgebliche Rahmenbedingung für die (Weiter-)Entwicklung von Bildungsregionen ist ein klar formulierter kommunalpolitischer Wille und eine entsprechende Anbindung der Bildungsregion an maßgebliche Entscheidungsträger und Gremien des Stadt- bzw. Landkreises. In diesem Zusammenhang geht es vor allem auch um den Stellenwert, den die Bildungsregion bzw. das Bildungsbüro innerhalb des Stadt- bzw. Landkreises und der jeweiligen Verwaltungsstrukturen einnimmt, insbesondere

auch als mögliche Plattform für aktuelle zentrale Themen rund um Bildungs- und Entwicklungsprozesse. Die Frage nach dem Stellenwert bzw. der Wahrnehmung der Bildungsregion insgesamt und des Bildungsbüros im Besonderen stellt sich jedoch nicht nur im kommunalen Kontext der Stadt- bzw. Kreisverwaltung, sondern bezieht sich auch auf die jeweils zuständigen Verwaltungseinheiten und Institutionen des Landes wie etwa die staatliche Schulverwaltung.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Priorisierung in der Region können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie ist die Bildungsregion bzw. das Bildungsbüro innerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung verortet und wahrgenommen? Wie ist die Bildungsregion bzw. das Bildungsbüro innerhalb des Landes verortet und wahrgenommen? Wie wird die Verbindung zu wesentlichen Entscheidungsträgern hergestellt? Gibt es „Türöffner“ bzw. Promotoren, die für die Arbeit der Bildungsregion förderlich sind?
- Welchen Bekanntheitsgrad und Stellenwert genießt die Bildungsregion bzw. das Bildungsbüro im Stadt- bzw. Landkreis insgesamt sowie in der Stadt- bzw. Kreisverwaltung und den maßgeblichen Gremien und für die Bildungsregionen zuständigen Landesbehörden (untere und obere Schulaufsicht)?
- In welcher Weise ist die Bildungsregion bzw. das Bildungsbüro in die Kommunikationsstrukturen vor Ort eingebunden?
- In welcher Weise und welchen zeitlichen Abständen erfolgt die Berichterstattung über die Arbeit der Bildungsregion bzw. des Bildungsbüros an die maßgeblichen Entscheidungsträger und Gremien? Welche Reaktionen gibt es auf die Berichterstattung und wie fließen diese in die weiteren Planungen der Bildungsregion ein?
- Inwieweit wird die Bildungsregion als Plattform genutzt, um zentrale Themen mit Bezug zu Bildungs- und Entwicklungsprozessen von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen zu transportieren und ins Blickfeld zu rücken?
- Inwieweit und mit welchen Gründen und Konsequenzen gibt es auch Themen, in die die Bildungsregion gezielt nicht involviert ist und auf andere Akteure verweisen kann?
- ...

Qualitätsbereich	Rahmenbedingungen
Qualitätsfeld	Rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Rechtliche und politische Vorgaben und Regelungen bilden den Rahmen, innerhalb dessen sich die Bildungsregion insgesamt, aber auch die einzelnen beteiligten Akteure bewegen können. Sich ihrer bewusst zu sein, mögliche Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen und die Planungs- und Steuerungsprozesse sowie die Koordinierungs- und Kooperationsarbeit daran auszurichten, stellt einen wesentlichen Gelingensfaktor für die Arbeit der Bildungsregion dar.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Durch welche rechtlichen Rahmenbedingungen ist die Arbeit der Bildungsregion insgesamt geprägt? Inwieweit sind diese förderlich oder hinderlich für die Arbeit? Inwieweit sind Spielräume innerhalb des gesetzten Rahmens vorhanden, die genutzt werden können?
- Durch welche politischen Rahmenbedingungen ist die Arbeit der Bildungsregion insgesamt geprägt? Inwieweit sind diese förderlich oder hinderlich für die Arbeit? Inwieweit können sie beeinflusst oder verändert werden? Inwieweit sind Spielräume innerhalb des gesetzten Rahmens vorhanden, die genutzt werden können?
- In welchen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen bewegen sich die unterschiedlichen an der Bildungsregion beteiligten Akteure bzw. Systeme? Inwieweit sind diese förderlich oder hinderlich für die Arbeit? Inwieweit können sie beeinflusst oder verändert werden? Inwieweit sind Spielräume innerhalb des gesetzten Rahmens vorhanden, die genutzt werden können?
- ...

Qualitätsbereich	Rahmenbedingungen
Qualitätsfeld	Ressourcen und Bedarfe

Die zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflussen maßgeblich die Handlungsspielräume und die Reichweite der Arbeit in einer Bildungsregion. Als Ressourcen sind hierbei neben den materiellen bzw. finanziellen

Möglichkeiten und der Ausstattung mit Personalstellen auch die beteiligten Akteure mit ihrer Erfahrung und ihren Kompetenzen einzubeziehen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Ressourcen und Bedarfe können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Wie ist das Bildungsbüro personell und sächlich ausgestattet? In welchem Verhältnis steht die Ressourcenausstattung zu den Zielen und Schwerpunkten der Bildungsregion und zu den Aufgaben des Bildungsbüros?
- Welche Ressourcen werden insgesamt im Stadt- bzw. Landkreis für Bildung eingesetzt? Welcher Anteil davon entfällt auf die Bildungsregion?
- Werden für die Umsetzung der Ziele und Schwerpunkte der Bildungsregion zusätzlich zur Landesförderung und zur Komplementärfinanzierung weitere Mittel eingesetzt bzw. eingeworben? Wie werden diese verwendet und wie passt die Verwendung zu den Zielen und Schwerpunkten der Bildungsregion?
- Inwieweit werden fördernde Stiftungen in die Arbeit der Bildungsregion einbezogen und inwiefern liegt die Entscheidungsverantwortung bei der Steuergruppe der Bildungsregion?
- Inwieweit sind die vorhandenen Ressourcen gesichert? Wo besteht Handlungsbedarf bei der Sicherung von Ressourcen?
- ...

Qualitätsbereich	Rahmenbedingungen
Qualitätsfeld	Qualifikationen und Befähigungen

Die Arbeit in einem Regionalen Bildungsbüro im Sinne einer Netzwerk- und Kooperationsmanagement-Funktion ist eine komplexe Aufgabe, die vielfältige fachliche und überfachliche Kompetenzen erfordert. Mit Blick auf das Bildungsbüro als Knotenpunkt und Gelenkstelle und angesichts des breiten Themenspektrums der Bildungsregionen ist hier insbesondere auch die Fähigkeit zu interdisziplinärem Arbeiten und zur Arbeit im Team gefragt. Es stellt sich die Frage danach, wie sich die Personen auf ihre Aufgabe im Bildungsbüro vorbereiten

können, welche Qualifikationen sie bereits mitbringen und welche sie eventuell noch als Ressource benötigen. Diese Frage lässt sich jedoch auch losgelöst vom Regionalen Bildungsbüro betrachten und auf die Steuerungs- und Planungs-, Koordinierungs- und Kooperationsaufgaben in einer Bildungsregion insgesamt beziehen. Dem Aspekt der Interdisziplinarität und der Teamarbeit wird auch durch die Einbindung des Bildungsbüros in die für Bildung maßgeblichen Strukturen vor Ort Rechnung getragen.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion des Felds Qualifikationen und Befähigungen können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Sind die notwendigen Qualifikationen und Befähigungen für die Arbeit im Bildungsbüro festgelegt und erfolgte eine entsprechende Besetzung?
- Deckt das Spektrum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungsbüro die potentiellen Arbeitsfelder der Bildungsregionen ab?
- Sind die jeweiligen Kompetenzbereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungsbüro bekannt? Inwieweit werden sie zielgerichtet genutzt?
- Inwieweit existieren Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungsbüro (z. B. Eingangsqualifizierung als Vorbereitung auf die Arbeit im Bildungsbüro und Weiterbildungsmöglichkeiten im Laufe der Tätigkeit)? Inwieweit besteht Fort- und Weiterbildungsbedarf?
- Existiert eine Form der Praxis- bzw. Prozessbegleitung?
- ...

Qualitätsbereich	Rahmenbedingungen
-------------------------	-------------------

Passung mit den anderen Qualitätsbereichen

Zentrale Rahmenbedingungen wie rechtliche und politische Regelungen und Vorgaben, finanzielle und personelle Ressourcen, der kommunalpolitische Stellenwert der Bildungsregion sowie entsprechende Bedarfe und Handlungsspielräume stehen immer auch in engem Zusammenhang mit den jeweiligen Zielen, inhaltlichen Kernbereichen, Strukturen und Prozessen einer Bildungsregion.

Mögliche Fragestellungen

Bei der Reflexion der Passung des Qualitätsbereiches Rahmenbedingungen mit anderen Qualitätsbereichen können beispielsweise folgende Fragen in den Blick genommen werden:

- Inwieweit sind die Rahmenbedingungen der Bildungsregion...
 - zur Thematisierung der inhaltlichen Kernbereiche geeignet und zur Umsetzung förderlich?
 - zur Erreichung der Ziele dienlich?
 - für die Prozessgestaltung hilfreich?
 - passend zu den bestehenden Strukturen?
- Inwieweit bauen die Strukturen auf die vorhandenen Rahmenbedingungen zielführend auf?
- Inwieweit lassen sich die Rahmenbedingen verändern?
- ...

4 Anhang: Kurzfassung des Qualitätsrahmens

Die nachfolgende Übersicht fasst die grundlegende Systematik und die zentralen Inhalte des Qualitätsrahmens in aller Kürze zusammen, um das dahinterliegende Prinzip zu verdeutlichen. Dazu wurde zu jedem Qualitätsfeld eine zentrale Fragestellung aus dem Pool herausgegriffen.

ZIELE UND LEITGEDANKEN DER BILDUNGSREGIONEN (S. 7-8)					
1. Ebene QUALITÄTSBEREICHE	INHALTLICHE KERNBEREICHE (S. 28-37)	ZIELE UND ERGEBNISSE (S. 38-47)	PROZESSE (S. 48-57)	STRUKTUREN (S. 58-65)	RAHMEN- BEDINGUNGEN (S. 66-72)
2. Ebene QUALITÄTSFELDER	Inwieweit orientiert sich das Handeln in der Bildungsregion an der Bildungsbiographie der (jungen) Menschen, insbesondere durch vertikale Vernetzung?	Inwieweit sind die Ziele der Bildungsregion im Sinne einer Zielsystematik aufeinander bezogen und transparent formuliert?	Wie gestalten sich die Zusammenarbeit in der Bildungsregion insgesamt und die Arbeitsweise insbesondere des Regionalen Bildungsbüros?	Wie wird das Landesprogramm Bildungsregionen in die Gesamtstrategien und Aktivitäten im Stadt- bzw. Landkreis passgenau eingebunden?	Inwieweit findet der Stellenwert der Bildungsregion wahrnehmbaren Ausdruck in einer angemessenen Priorisierung in der Region?
	Inwieweit werden die formalen, non-formalen und informellen Bildungsräume in der Region miteinander in Zusammenhang gebracht, insbesondere durch horizontale Vernetzung?	Welche Aktivitäten der Bildungsregion richten sich an die Zielgruppe der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen und welche konkreten Ergebnisse werden damit erzielt?	Inwieweit werden als Basis für Planungsprozesse der Bildungsregion vorliegende Daten und erkannte Bedarfe aufeinander bezogen, ggf. auch mit Blick auf ein regelmäßiges Bildungsmonitoring?	Inwieweit ist die Regionale Steuergruppe als staatlich-kommunale Verantwortungskommenshaft den Bedingungen, Bedarfen und Schwerpunkten vor Ort angemessen ausgestaltet?	Welche rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen wirken auf die Arbeit der Bildungsregion ein?
	Inwieweit werden die verschiedenen bildungsbezogenen Zielsetzungen und Aktivitäten in der Region in einer Gesamtstrategie für Bildung, Erziehung und Betreuung zusammengeführt?	Welche Aktivitäten der Bildungsregion richten sich an die Zielgruppe der Bildungsakteure und welche konkreten Ergebnisse werden damit erzielt?	In welchem Maße erfolgen die Steuerungs- und Planungsprozesse der Bildungsregion in einer auf die regionalen Bedingungen und Bedarfe ausgerichteten Weise?	Inwieweit ist das Regionale Bildungsbüro als zentrale Koordinierungs- und Netzwerkstelle den Bedingungen, Bedarfen und Schwerpunkten vor Ort angemessen ausgestaltet?	Welche (personellen und sächlichen) Ressourcen stehen der Bildungsregion zur Verfügung und welche Bedarfe liegen vor?
3. Ebene MÖGLICHE FRAGESTELLUNGEN	Inwieweit zielt das regionale Bildungsangebot angesichts wachsender gesellschaftlicher Diversität darauf ab, Teilhabe zu ermöglichen und Bildungsgerechtigkeit herzustellen?	Welche Aktivitäten der Bildungsregion zielen auf Veränderungen auf struktureller Ebene ab und welche konkreten Ergebnisse werden damit erzielt?	Inwieweit ermöglicht die Bildungsregion die themenbezogene Vernetzung der maßgeblichen Akteure und die Partizipation der wesentlichen Zielgruppen für die einzelnen Schwerpunktbereiche?	Inwieweit bestehen in der Bildungsregion angemessene Strukturen zur Förderung der Kooperation nach innen und außen?	Welche Qualifikationen und Befähigungen sind im Regionalen Bildungsbüro vorhanden und wie können sie bedarfsgerecht genutzt und weiterentwickelt werden?
	Für jedes Qualitätsfeld können verschiedene Fragestellungen in den Blick genommen werden Für jeden Qualitätsbereich können darüber hinaus Fragestellungen zur Passung zu den anderen Qualitätsbereichen in den Blick genommen werden				

Landesinstitut für Schulentwicklung
Heilbronner Str. 172
70191 Stuttgart



www.ls-bw.de