

# Leitfaden für den Aufbau von Bildungsregionen

## 1. Anlass und Ziel des Leitfadens

Das Kultusministerium Baden-Württemberg fördert ab September 2009 aus Mitteln der Qualitätsoffensive Bildung den landesweiten Aufbau von Bildungsregionen. Diese sollen die zielgerichtete und nachhaltige Qualitätsentwicklung von Schule und Bildung in staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaften unterstützen. Hierzu werden auf kommunaler Ebene institutionelle Netzwerke zwischen Schulen, Wirtschaft, gesellschaftlichen Organisationen und Einrichtungen der außerschulischen Jugendbildung angestrebt. Dadurch sollen Potenziale der Zusammenarbeit zwischen denjenigen Organisationseinheiten und Akteuren erschlossen und genutzt werden, die zeitgleich (horizontale Vernetzung) oder in verschiedenen Lebensphasen (vertikale Vernetzung) mit den Kindern und Jugendlichen befasst sind. Die Einrichtung von Bildungsregionen ermöglicht die systematisch organisierte gesellschaftliche Teilhabe an der Gestaltung von Bildung als gesamtgesellschaftlicher Aufgabe. Das übergeordnete Ziel ist die Unterstützung gelingender Bildungsbiographien von Kindern und Jugendlichen in der jeweiligen Region.

Dieser Leitfaden bietet erste Handlungsempfehlungen für die Startphase an. Hierbei werden für künftige Bildungsregionen verpflichtende bzw. optionale Strukturen und deren Funktionen vorgestellt. Die Empfehlungen basieren auf den Arbeitsweisen, die sich in den Modellregionen Freiburg und Ravensburg bewährt haben.

## 2. Die Regionale Steuergruppe

Zur Umsetzung der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft ist verpflichtend eine Regionale Steuergruppe als verantwortliches Gremium für die Gesamtstrategie einzurichten. Beim Aufbau von Bildungsregionen empfiehlt es sich daher, auf kommunaler Ebene so früh wie möglich eine politisch geführte Initiatorengruppe zu bilden. In den Behörden der Schulverwaltung und der Kommunen muss Überzeugungsarbeit für die Bildungsregion geleistet und müssen Vorschläge für die Besetzung der neuen Organe und deren Auftrag erarbeitet werden.

Die Regionale Steuergruppe setzt sich aus hochrangigen Vertretern der staatlichen Schulaufsicht (Staatliches Schulamt und Regierungspräsidium - Abteilung Schule und Bildung) und der Schulträger zusammen. Darüber hinaus können weitere Partner zur Mitarbeit in der Regionalen Steuergruppe gewonnen werden. In den Modellregionen erwies sich die hochrangige Besetzung des Gremiums als positiv. Sie bringt den Stellenwert der Bildungsregion in der Region zum Ausdruck und sorgt für eine hohe Akzeptanz. Die Regionale Steuergruppe gewährleistet, dass Entscheidungen sowohl in

den Stadt- oder Landkreisen von den Schulträgern als auch von den Schulaufsichtsbehörden mitgetragen werden.

Aufgaben der Regionalen Steuergruppe sind sowohl die Erarbeitung von Leitlinien und Zielen für die Arbeit in der Bildungsregion als auch strategische Überlegungen zu deren Umsetzung. Gleichzeitig trägt sie die Verantwortung für den Aufbau von Netzwerken und für den Einsatz von Ressourcen, die in der Region für die Umsetzung der Ziele der Bildungsregion angeworben werden. In der Bildungsregion stimmen sich Schulaufsicht und Schulträger systematisch und regelmäßig über Fragen der inneren und äußeren Schulentwicklung, über Qualifizierungsmaßnahmen und die erforderliche Unterstützung ab.

Es empfiehlt sich, dafür ein gemeinsames Leitbild zu entwickeln. Dies ist besonders wichtig, da gemeinsame Ziele und Regeln der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung den Mitgliedern - traditionell für unterschiedliche Teilbereiche des Bildungswesens zuständig und durch unterschiedliche Organisationskulturen geprägt - die spätere Arbeit in der Bildungsregion maßgeblich erleichtern. Darüber hinaus schafft ein Leitbild Einigkeit über regionale Schwerpunkte.

Damit die Belange der Partner angemessen berücksichtigt werden, ist die Regionale Steuergruppe neben den hochrangigen Vertretern aus dem Staatlichen Schulamt und dem Regierungspräsidium mit hochrangigen Vertretern der kommunalen Seite zu besetzen. Es empfiehlt sich, dass Entscheidungen nach dem Konsensprinzip getroffen werden. Darüber hinaus betroffene Gruppen können auch punktuell zu Sitzungen eingeladen werden. So stehen z.B. die geschäftsführenden Schulleiter der Bildungsregion Ravensburg der dortigen Steuergruppe beratend zur Seite.

Die Entwicklung der Modellregionen in Freiburg und Ravensburg gestaltete sich vor allem deshalb so erfolgreich, weil es vor Ort frühzeitig gelang, viele Schulen für gemeinsame Aktivitäten einer regionalen Schulentwicklung zu gewinnen. Durch diese regionale Schwerpunktsetzung, z.B. durch das Leitbild, werden Prozesse der Qualitätsentwicklung an Schulen in die Bildungslandschaft integriert. Entstehende Qualifizierungs- oder Entwicklungsbedarfe können dann gemeinsam und durch entstehende Synergieeffekte ressourcenschonend unterstützt werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass teilnahmebereite Schulen selbst über Einzelheiten ihrer Mitwirkung an der Bildungsregion entscheiden können.

### **3. Das Regionale Bildungsbüro**

Das Regionale Bildungsbüro als geschäftsführende Einheit der Bildungsregion und als Bindeglied zwischen Schulaufsicht und Schulträger ist das zweite verpflichtend einzurichtende Organ der Bildungsregion. Im Auftrag der Regionalen Steuergruppe initiiert und koordiniert es alle Aktivitäten der Bildungsregion. Es sorgt für die vertikale und horizontale Vernetzung der Akteure und stellt Angebote bereit, die die Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie Bildungsinitiativen für Kinder und Jugendliche fördern.

Die institutionelle Verortung des Regionalen Bildungsbüros ist entscheidend für die Wirksamkeit seiner Arbeit, da dadurch von Anfang an der Stellenwert der Bildungsregion sichtbar und der Rückhalt in der Schul- und Kommunalverwaltung ermöglicht wird. Das Regionale Bildungsbüro ist bei der Kommune oder dem Landkreis anzusiedeln. Die federführende Zuständigkeit für den Aufbau der Bildungsregion und damit auch die Verortung des Regionalen Bildungsbüros kann von dort ggf. auch an einen Dritten delegiert werden.

Der Besetzung des Regionalen Bildungsbüros kommt eine Schlüsselrolle für das Gelingen des Gesamtprojekts zu. Aufgrund der inhaltlich und organisatorisch anspruchsvollen Tätigkeiten sind Kompetenzen in den Bereichen Schule, Kommunikation und Management wünschenswert. Es empfiehlt sich, dass sich die antragstellende Behörde mit den gegebenenfalls weiteren beteiligten Schulträgern und der Schulaufsicht über die Besetzung des Regionalen Bildungsbüros abstimmt.

Folgende Aufzählung markiert den groben Rahmen der Aufgaben der Leitung des Regionalen Bildungsbüros nach Maßgabe der Regionalen Steuergruppe:

- **Netzwerkbildung** zwischen Schulen und außerschulischen Partnern initiieren,
- **Teilprojekte** (z.B. regionalisierte Schulentwicklung) koordinieren,
- **Gremiensitzungen** (z.B. Regionale Steuergruppe, Regionaler Bildungsbeirat) organisieren und moderieren sowie deren Ergebnisse kommunizieren,
- **Großveranstaltungen** organisieren,
- **Arbeit der Bildungsregion** in der Öffentlichkeit darstellen,
- **inhaltliche und strukturelle Impulse** für die (Weiter-)Entwicklung der Bildungsregion setzen,
- **zwischen den unterschiedlichen Interessen** der Beteiligten in der Bildungsregion vermitteln und

- Jährliche Sachstandsberichte und Verwendungsnachweise der gegebenenfalls vom Land aus dem Impulsprogramm Bildungsregion gewährten Fördermittel und den vom Antragsteller eingebrachten KomplementärmitteI erstellen (erstmals am Jahresende 2010).

## **4. Optionale Bestandteile der Bildungsregion**

### **4.1. Der Regionale Bildungsbeirat**

Im Regionalen Bildungsbeirat können alle an Bildung und Erziehung interessierten Persönlichkeiten, Unternehmen und Institutionen der Region mitwirken. Die Teilnehmergruppe kann variieren und sich an den anstehenden inhaltlichen Schwerpunkten ausrichten. Rolle und Aufgaben des Regionalen Bildungsbeirats sollten vorab in der Regionalen Steuergruppe beschrieben und den Teilnehmern des Regionalen Bildungsbeirats mitgeteilt werden.

Der Regionale Bildungsbeirat steht der Regionalen Steuergruppe als Ideengeber für Projekte beratend zur Seite. Aufgrund der Vielfalt der Akteure ist er eine Kontaktbörse für schulische und außerschulische Partner und für das Regionale Bildungsbüro. Er sichert darüber hinaus die Anbindung der Strukturen der Bildungsregion an bereits Bestehendes in der Region. Somit ist er sichtbarer Ausdruck der auf kommunaler Ebene entstehenden institutionellen Partnerschaften zur Wirtschaft, zu gesellschaftlichen Organisationen und zu Einrichtungen der außerschulischen Jugendbildung. Deshalb kann über den Regionalen Bildungsbeirat besonders gut die Identifikation der Akteure mit der Bildungsregion ermöglicht werden.

In den Modellregionen Freiburg und Ravensburg tagt dieser Regionale Bildungsbeirat ein- bis zweimal jährlich.

### **4.2. Der Innovationsfonds**

Zur finanziellen Förderung innovativer Projekte und Fortbildungen, die sich an den Zielen des regionalen Leitbilds orientieren, hat sich in den beiden Modellregionen die Einrichtung eines Innovationsfonds bewährt. Er kann aus vereinbarten Beiträgen der teilnehmenden Schulträger sowie von Sponsoren gespeist werden und dient als wirksames Steuerungs- und Unterstützungsinstrument der Bildungsregion. Im Fokus steht der Vernetzungs- und Kooperationsgedanke, weshalb in den Modellregionen vorwiegend schulartübergreifende Projekte gefördert werden. Die Förderrichtlinien und Vergabekriterien erarbeitet die Regionale Steuergruppe nach ihren Vorstellungen.

### **4.3. Mögliche Austauschplattformen für Schulen und Schulträger**

#### **4.3.1. Regionalkonferenzen in Flächenlandkreisen**

In Flächenlandkreisen sind die Koordination der Aktivitäten und die Informationsweitergabe an eine Vielzahl von Schulen und Schulträger auch aufgrund der weiten Entfernungen meist schwieriger als in Stadtkreisen. Zur Verbesserung der Kommunikation wurde die Modellregion Ravensburg in vier Teilregionen gegliedert. Dort wurden dann jeweils Regionalkonferenzen eingeführt.

Ziel der Regionalkonferenzen ist es, über die einzelnen Projekte der Bildungsregion zu informieren, einen Austausch der Schulen untereinander und mit den Schulträgern zu ermöglichen sowie Anregungen der Beteiligten für das Projekt aufzunehmen. Vertreter anderer Institutionen (z.B. Jugendhilfe) werden nach Bedarf zu den Regionalkonferenzen eingeladen.

In der Modellregion Ravensburg werden die Regionalkonferenzen vom Regionalen Bildungsbüro zusammen mit den Schulleiterinnen und Schulleitern der Teilnehmer-schulen organisiert und geleitet. Pro Schuljahr gibt es zwei Runden von Regionalkonferenzen.

#### **4.3.2. Praxisforen**

Im Stadtkreis Freiburg findet jährlich ein zentrales Praxisforum als Austausch und Reflexionsplattform der Freiburger Schulen statt. Dort werden die regionalen und die schulischen Entwicklungsziele abgeglichen. Zudem wird den Schulen Raum gegeben, um geeignete Partner für eine gemeinsame Schulentwicklung oder Innovationsfondsprojekte zu finden. Weitere thematische Praxisforen (z.B. Kulturelle Bildung) finden im Rahmen der themenorientierten Netzwerke nach Bedarf statt.

### **5. Hohe Teilnahmequote als Gelingensfaktor der Bildungsregion und die Chancen für Schulen**

Die Beteiligung der Schulen an der Bildungsregion ist freiwillig. Je mehr Schulen sich einbringen, desto wirkungsvoller kann die Bildungsregion ihr Potenzial entfalten. Deshalb ist es wichtig, dass die Initiatoren der Bildungsregion vor Ort - und nach ihrer Einrichtung auch die Regionale Steuergruppe - sowohl die Schulträger als auch die Schulen von den Chancen der Vernetzung und der regionalen Schulentwicklung überzeugen. So erhalten die Akteure in einer Bildungsregion zusätzliche Perspektiven im Bereich der außerschulischen Kooperationen mit verlässlichen Netzwerkpartnern. Die Bildungsregion kann den Schulen außerdem den strukturierten und systematischen Austausch über Stärken oder Handlungsfelder ermöglichen. Ferner werden an der Ver-

besserung von Übergängen zwischen Bildungseinrichtungen gearbeitet und Plattformen gemeinsamen Lernens geschaffen.

## **6. Weitere Unterstützungsangebote**

Während der Programmlaufzeit wird das Landesinstitut für Schulentwicklung eine Beratungsstelle für die entstehenden Bildungsregionen unterhalten und ein internetbasiertes Informationsangebot pflegen. Die Schulaufsicht wirkt in den Steuergruppen mit und steht für Fragen zur administrativen und finanziellen Abwicklung im Programm zur Verfügung. Darüber hinaus können sich Interessenten auch bereits vor Programmbeginn mit Fragen an das Kultusministerium wenden.

Um sich einen Überblick über grundlegende Erfahrungen von Akteuren aus verschiedenen Bildungsregionen zu verschaffen, eignet sich die Veröffentlichung der Bertelsmann Stiftung: Stern, Ebel, Schönstein, Vorndran (Hrsg): Bildungsregionen gemeinsam gestalten. Erfahrungen, Erfolge, Chancen. Gütersloh 2008.