



**Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement**

**Agentur Niedersachsen**

Neulandstraße 2-4 | 49084 Osnabrück  
www.transferagentur-niedersachsen.de

KONTAKT:  
Nicole Niemeier  
Transfermanagement  
Telefon: 0541 99 97 35 21  
E-Mail: nicole.niemeier@transferagentur-  
niedersachsen.de



## IST-STAND-ANALYSE

LANDKREIS FRIESLAND UND TRANSFERAGENTUR NIEDERSACHSEN

---

### Abbildung des Sachstandes im Themenbereich:

Entwicklung eines Bildungsmonitorings als Basis eines integrierten Bildungsmanagements mit besonderem Fokus auf eine qualitative Schulentwicklungsplanung

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**



**Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement**

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

Trägerverein Transferagentur  
Kommunales Bildungsmanagement  
Niedersachsen e.V.  
Am Schölerberg 1 | 49082 Osnabrück  
Eingetragen im Vereinsregister  
beim Amtsgericht Osnabrück  
unter VR 201181

VORSTAND:  
1. Vorsitzender:  
Dr. Michael Lübbersmann  
2. Vorsitzender:  
Heiner Hoffmeister  
GESCHÄFTSFÜHRUNG:  
Michael Fedler

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	1
2	Bildung in der Kommune .....	1
2.1	Stellenwert der Bildung im Landkreis Friesland .....	2
2.2	Entwicklungsziele und Handlungsschwerpunkte .....	3
3	Strukturelle Verortung des Themenfeldes Bildung in der Verwaltung .....	5
4	Gremien und Netzwerke.....	7
5	Die Bildungsregion Friesland .....	9
5.1	Netzwerkpartner der Bildungsregion .....	10
5.2	Veranstaltungen und Kommunikation der Bildungsregion Friesland.....	11
6	Schulentwicklungsplanung .....	12
6.1	Ganztag .....	14
6.2	Inklusion.....	14
6.3	Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung .....	16
7	Ansätze eines Bildungsmonitorings.....	17
7.1	Datenkultur in der Kreisverwaltung .....	17
7.2	Bestehendes Berichtswesen.....	18
8	Lösungsvorschläge der Beteiligten und weiterführende Handlungsansätze .....	19
9	Fazit und Ausblick .....	20
10	Anhang.....	21

## 1 EINLEITUNG

Der Landkreis Friesland hat sich die Entwicklung eines datengestützten Bildungsmanagements zum Ziel gesetzt. Die vorliegende „Ist-Stand-Analyse“ zielt darauf, die für die Kommune spezifischen bildungsrelevanten Strukturen und Bedarfe zu eruieren, um Handlungsfelder und Gelingensfaktoren für den **Auf- und Ausbau von Elementen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements** bestimmen zu können.

Dabei werden in erster Linie bereits bestehende Vernetzungsstrukturen identifiziert. Da in komplexen Systemen den Beteiligten vorrangig Teilabschnitte präsent und bekannt sind, richtet sich die vorliegende Analyse auf eine **Abbildung des Gesamtbildes**. So wird die Schaffung einer Art „kollektiven Wissensbestandes“ unterstützt, der als Grundlage für den weiteren Prozess dient. Neben dieser Kenntnis über bestehende Bildungsmonitoring- und -managementansätze ist es darüber hinaus jedoch äußerst hilfreich, einen Einblick in die individuelle Bewertung der vorhandenen Strukturen zu erhalten. So können entwickelte Instrumente oder eingerichtete Gremien beispielsweise dann größtmögliche Wirkung erzielen, wenn sie von den Beteiligten als positiv empfunden und als effizient wahrgenommen werden. Neben der Abbildung der Elemente des aktuellen Sachstandes wird im Folgenden daher auch deren Bewertung durch die Beteiligten aufgeführt.

Darüber hinaus zeigt die vorliegende Analyse Handlungsfelder auf, die von den Befragten genannt werden, um die untersuchten Themen weiter bearbeiten zu können. Dabei handelt es sich um eine Rekonstruktion der von den Beteiligten selbst wahrgenommenen Problemfelder und um eine Zusammenfassung der vorgeschlagenen Entwicklungsziele und Bedarfe.

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf den Auswertungen der durchgeführten leitfadenbasierten Interviews und der zusätzlichen Analyse ausgewählter Dokumente (eine Auflistung der Gesprächspartner/-innen findet sich im Anhang). Somit spiegelt die Analyse die Summe der Kenntnisse und Bewertungen der Befragten wider und zielt nicht auf eine vollständige Organisationsanalyse ab.

## 2 BILDUNG IN DER KOMMUNE

In diesem Abschnitt wird die Sicht der Interviewpartner/-innen auf die kommunalen Themen und Herausforderungen im Bildungsbereich beleuchtet.

Der überwiegende Teil der Befragten nennt den **demografischen Wandel** und damit verbundene **sinkende Schülerzahlen**, **Schulstandortentscheidungen** sowie den **Fachkräftemangel im Bereich der frühkindlichen Bildung** und der **Inklusion** als aktuell vorrangige Bildungsthemen im Landkreis. Das Thema **Mobilität** und **Erreichbarkeit** ist den Interviewten ebenso wichtig wie eine **Planungs- und Angebotstransparenz**. Zu den im Landkreis am häufigsten diskutierten Punkten zählen die Umwandlung der Hauptschulen in Oberschulen sowie die Gründung einer zweiten Integrierten Gesamtschule (IGS).



Abbildung 1: Von den Interviewten genannte Herausforderungen für den Bildungsbereich im Landkreis Friesland

## 2.1 STELLENWERT DER BILDUNG IM LANDKREIS FRIESLAND

Dem Thema Bildung schreiben alle Befragten einen hohen Stellenwert zu. Das Verständnis von Bildung beschränkt sich jedoch überwiegend auf die frühkindliche und schulische Bildung, da hier auch von seiten der Verwaltung und Politik investive Schwerpunkte gelegt werden. Ein ganzheitlicher Bildungsansatz im Sinne des lebenslangen Lernens ist weniger ausgeprägt. In den Interviews wird deutlich, dass Bereiche der non-formalen und informellen Bildung stärker in die Definition des Bildungsbegriffes eingebunden werden müssen. Das Verständnis für die verschiedenen Bereiche des lebenslangen Lernens sollte zudem mehr in die öffentliche Wahrnehmung von Bildung integriert werden.

### *Meinung der Befragten*

Das Thema schulische Bildung hat im Landkreis einen hohen Stellenwert. Alle Schulen haben davon profitiert, dass der Landkreis in den vergangenen Jahren viel Geld investiert hat und die Politik dies auch unterstützt. Um die Jahrtausendwende waren die baulichen Zustände an den Schulen nach Angaben der Befragten „desaströs“. Ein Großteil der Mängel konnte jedoch bereits abgestellt werden und nun sind deutliche Verbesserungen an Gebäuden und Inventar erkennbar. Dennoch sind nach Meinung der Befragten weitere Maßnahmen erforderlich.

## 2.2 ENTWICKLUNGSZIELE UND HANDLUNGSSCHWERPUNKTE

Der Landkreis Friesland hat erstmals 2004 in einem partizipativen Prozess **Mittelfristige Entwicklungsziele (MEZ)** und **Handlungsschwerpunkte (HSP)** formuliert. Die Mittelfristigen Entwicklungsziele stellen die schwerpunktmäßige Ausrichtung des Landkreises Friesland für die nächsten Jahre dar. Diese werden durch Handlungsschwerpunkte konkretisiert. Mit den vorgelegten Mittelfristigen Entwicklungszielen und Handlungsschwerpunkten verfolgt der Landkreis eine zielgerichtete und konsequente zukunftsfähige Weiterentwicklung. Die MEZ und HSP werden in einem Rhythmus von zwei Jahren im Rahmen einer zweitägigen Klausurtagung, an der alle Fachbereichsleiter und Stellvertreter teilnehmen, aktualisiert und angepasst. Die Politik ist in diesem Prozess ebenfalls involviert.

Unabhängig von den formulierten Mittelfristigen Entwicklungszielen stehen Querschnittsaufgaben im besonderen Fokus, die bei der Umsetzung der Mittelfristigen Entwicklungsziele und Handlungsschwerpunkte besondere Beachtung finden.

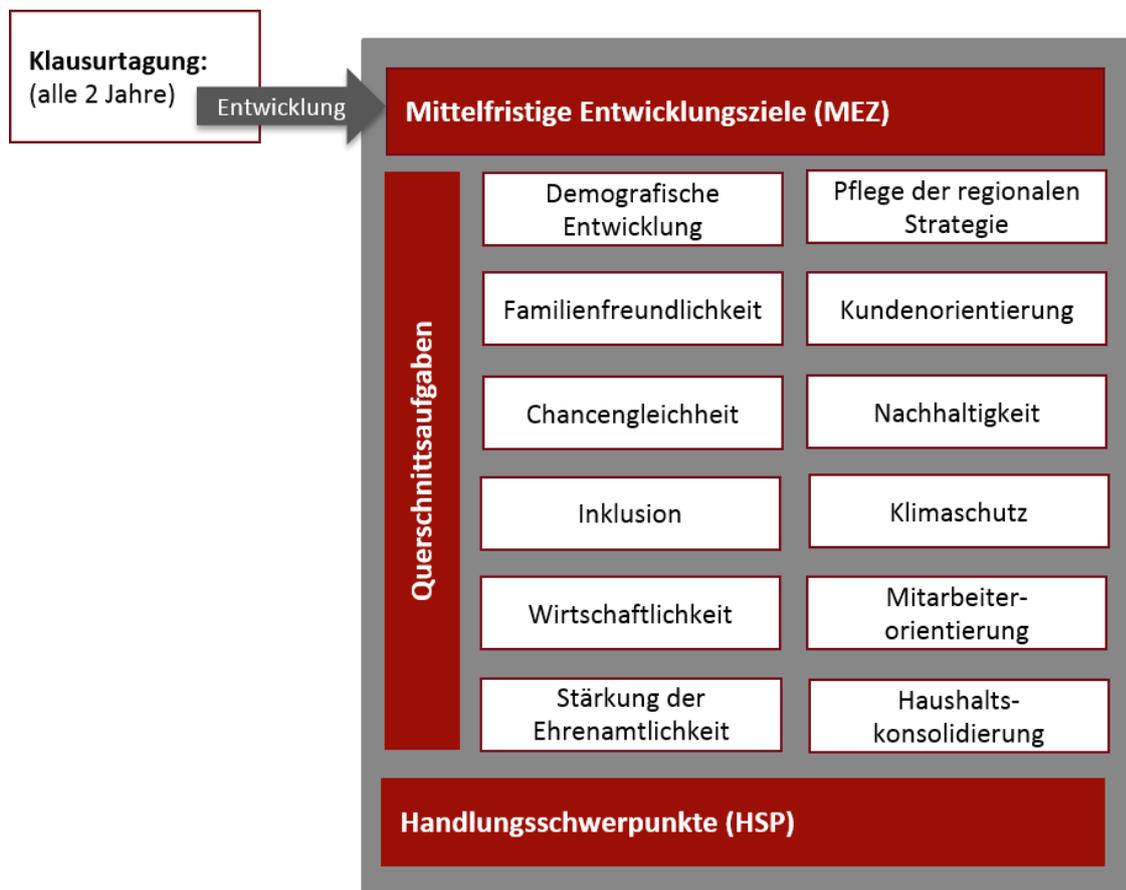


Abbildung 2: Ablauf und Übersicht der Entwicklung von Leitbildern, abgeleitet aus dem aktuellen Plan von 2016

In der aktuellen Fortschreibung von 2016 sind sechs Mittelfristige Entwicklungsziele formuliert, die jeweils mit mehreren Handlungsschwerpunkten konkretisiert werden. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht der MEZ und HSP mit Bezug zum Thema Bildung. Hier wird deutlich, dass Bildung ein kommunales Querschnittsthema darstellt, da sie in jedem MEZ direkt oder indirekt vertreten ist.

MEZ 1 Gute Rahmenbedingungen für alle Generationen	MEZ 2 Erziehung und Bildung stärken	MEZ 3 Standortqualitäten ausbauen und sichern	MEZ 6 Bürger-, Kunden- und Mitarbeiterorientierte Verwaltungsmodernisierung
HSP 1.1: Bildungs-, Betreuungs- und Präventionsoffensive; qualitative Weiterentwicklung der Angebote	HSP 2.1: Bildungsregion: Konzeptumsetzung in Kooperation mit den Bildungspartnern	HSP 3.1: Strategische Ausrichtung der interkommunalen Zusammenarbeit mit den Städten und Gemeinden und den Nachbarkommunen	HSP 6.1: Verbesserung der strategischen Steuerung des Landkreises
HSP 1.2: Stärkere Verzahnung von Jugendhilfe und Bildungseinrichtungen, Stärkung der Angebote der Jugendsozialarbeit	HSP 2.2: Aus- und Weiterbildung auf den Bedarf der regionalen Wirtschaft anpassen	HSP 3.4: Weiterer Ausbau der Radwege an Kreisstraßen	HSP 6.2: Internetbasierte Kommunikation ausbauen
HSP 1.3: Steigerung der Qualität, Wirksamkeit und Effizienz der Beratungsleistungen und Betreuungsformen für die Bevölkerung	HSP 2.3: Aufbau einer Jugend-Berufsagentur	HSP 3.7: Weiterentwicklung eines bedarfsgerechten, wirtschaftlich und ökologisch getragenen ÖPNV	HSP 6.3: Personalentwicklung Qualitätsstandards
HSP 1.4: Förderung der sozialen Integration und Teilhabe	HSP 2.4: Weiterentwicklung der Schulstandorte zu Häusern der Bildung und der sozialen Daseinsvorsorge, Bildung von Familienzentren	HSP 3.12: möglichst flächendeckende Umsetzung der Breitbandversorgung	HSP 6.4: Personalplanung
HSP 1.5: Konzeptionierung/Umsetzung einer integrativen Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung	HSP 2.5: Sanierung und Substanzerhaltung der Schul- und Sportstätten; Modernisierung und Ausbau neuer Medien und MINT	HSP 3.15: Stärkung des Ausbildungs- und Technologiezentrums Varel	HSP 6.5: Fortbildungskonzeption und -planung
HSP 1.6: Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten und Gestaltungsräumen für junge Menschen	HSP 2.6: Erhalt und Förderung der plattdeutschen Sprache	HSP 3.16: Pflege des kulturellen Erbes und Bewusstseins	HSP 6.7: Führungskultur
	HSP 2.7: Zugang zu Angeboten des Bildungs- und Teilhabepakets		HSP 6.8: Wissenstransfer verbessern
	HSP 2.8: Flächendeckende Bildung durch die Musikschule, Kooperation mit den allgemeinbildenden Schulen	<b>MEZ 4</b> Erhalt und Verbesserung der natürlichen Lebensgrundlagen	
	HSP 2.9: Bildungsangebote für Erwachsene zum lebenslangen Lernen	HSP 4.6: Förderung der Umweltbildung (z.B. Nationalparkhäuser, Schulen)	
	HSP 2.10: Vermeidung von Schulverweigerung, Angebote spezieller schulischer Förderung		
	HSP 2.11: Soziale Integration und Sprachförderung, auch in der Flüchtlings- und Sozialpolitik; Bildungskoordination	<b>MEZ 5</b> Gesundheitsregion Jadeweser	
	HSP 2.12: Weiterentwicklung der Qualität in den Betreuungseinrichtungen für Kinder	HSP 5.3: Auf- und Ausbau einer Gesundheits- und Sozialberichtserstattung	

Abbildung 3: Zusammenfassung der aktuellen MEZ und HSP mit Bildungsbezug aus dem Jahr 2016

### Meinung der Befragten

Der Prozess der (Weiter-)Entwicklung von Leitzielen wird von den Befragten sehr geschätzt. Sie heben positiv hervor, dass die MEZ und HSP sowohl in der Verwaltungsarbeit als auch in der Politik Berücksichtigung finden und als Orientierung dienen.

### 3 STRUKTURELLE VERORTUNG DES THEMENFELDES BILDUNG IN DER VERWALTUNG

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, an welchen Stellen im Landkreis bereits steuernde Strukturen für ein Bildungsmanagement vorhanden sind und wie diese gestaltet werden. Darüber hinaus wird erörtert, welche Vernetzungen sowie Arbeitsweisen die Interviewten als relevant einschätzen und somit positiv bewerten.

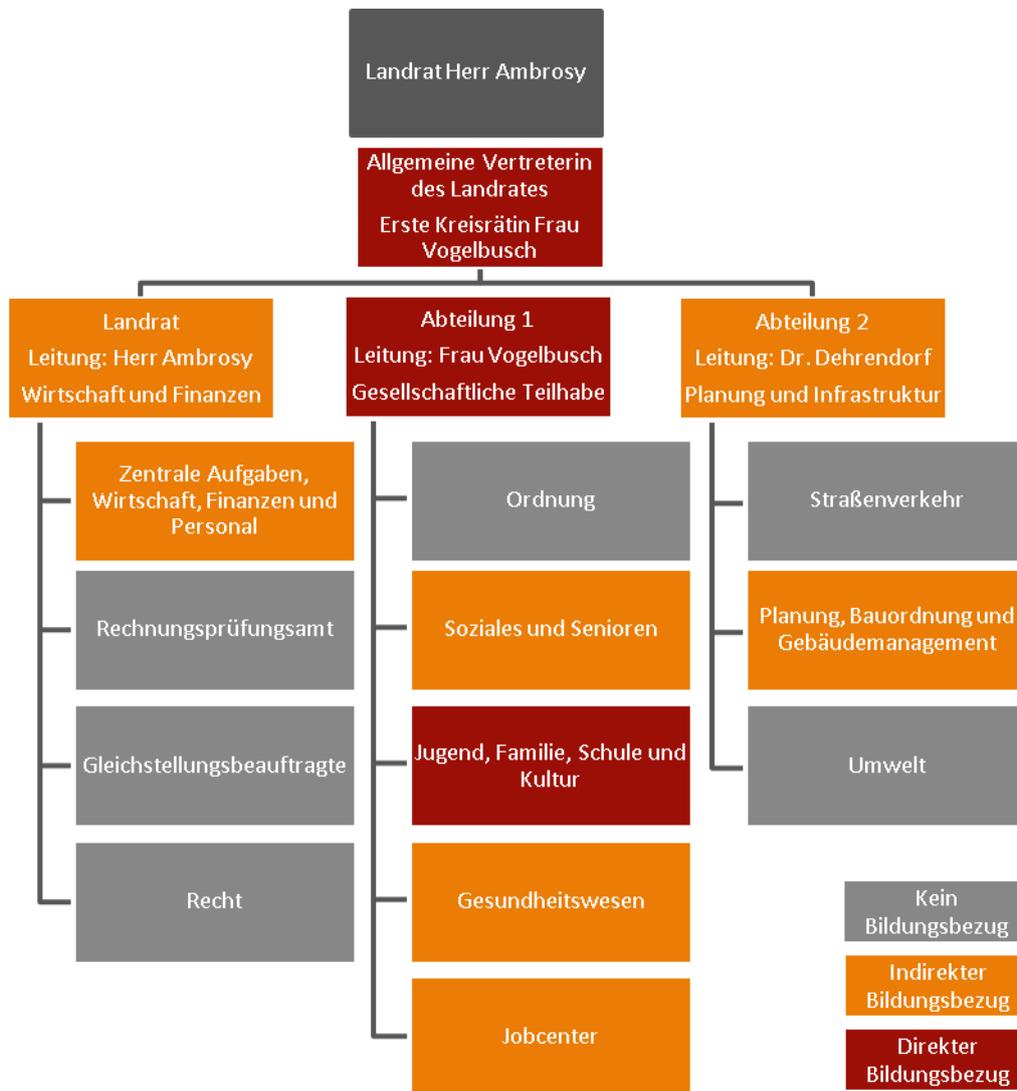


Abbildung 4: Organigramm Landkreis Friesland nach genannten bildungsrelevanten Stellen (Stand April 2017)

Insgesamt setzen sich verwaltungsintern je nach Aufgabenstellung unterschiedliche Fachbereiche mit dem Themenfeld Bildung auseinander. Das Thema Bildung findet sich direkt im Fachbereich Jugend, Familie, Schule und Kultur wieder. Die weiteren beteiligten Fachbereiche sind ebenfalls vorrangig der Abteilung 1 zugeordnet (siehe Abbildung 4). Der Aufbau und die Koordinierung einer fachbereichsübergreifenden Bildungsarbeit sind damit für Abteilung 1 und dessen beteiligten Fachbereichen zu einer wesentlichen Aufgabe geworden. Während sich im Fachbereich Jugend, Familie, Schule und Kultur das Jugendamt entsprechend seiner generellen Aufgabenstellung auch mit Bereichen der frühkindlichen Bildung auseinandersetzt, richtet das Jobcenter als eigener Fachbereich den Fokus auf

Personen im Bildungsübergang von der Schule in die berufliche Bildung und darüber hinaus ins Arbeitsleben. Somit werden in Abteilung 1 maßgebliche bildungsrelevante Themenschwerpunkte bearbeitet.

Mit Platzierung der Geschäftsstelle der Bildungsregion in Hauptsachgebiet IV im Fachbereich Jugend, Familie, Schule und Kultur neben der allgemeinen Schulverwaltung und Schulentwicklungsplanung findet hier nun über die Pflichtaufgaben der Schulträgerschaft hinaus eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Themenfeld statt (siehe Abbildung 5).

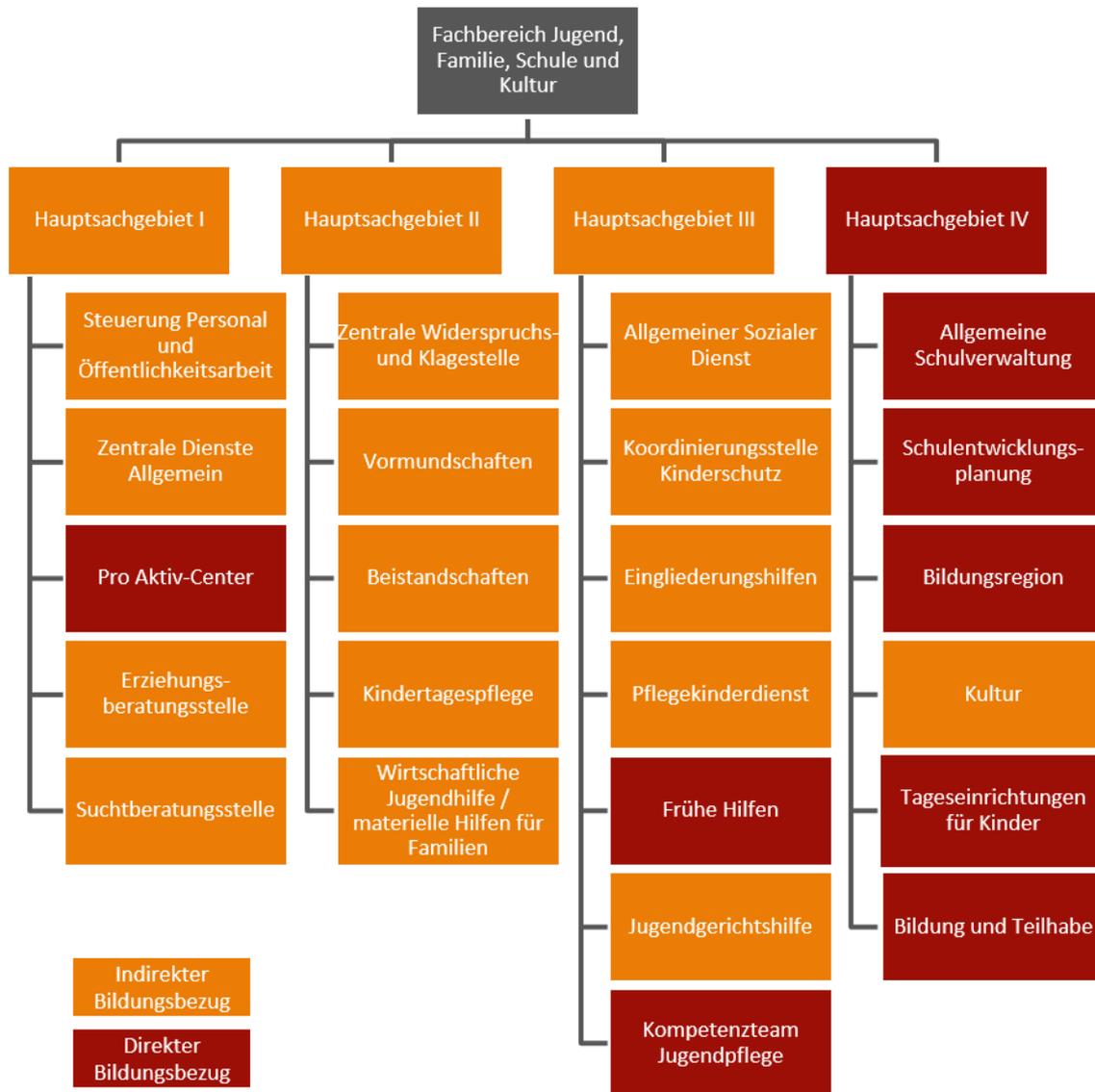


Abbildung 5: Struktur Fachbereich Jugend, Familie, Schule und Kultur – direkter und indirekter Bildungsbezug

Bezogen auf die Zielgruppe der Neuzugewanderten ist die Stelle des Kommunalen Koordinators von Bildungsangeboten für Neuzugewanderte ebenfalls im Hauptsachgebiet IV eingesetzt, um das Themenfeld Bildung zu bearbeiten. Diese Aufgabe nimmt seit dem 1. Februar 2017 Herr Schüürmann war. Da dieses Aufgabenfeld zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht besetzt war, können dazu aktuell keine weiteren Ausführungen gemacht werden.

### *Meinung der Befragten*

Die Aufnahme des Jobcenters in die Verwaltungsstruktur des Landkreises hat sich nach Meinung der Befragten als zielführend erwiesen, da Abstimmungen zwischen Jugendhilfe und Jobcenter nun schneller und enger geführt werden können. Auch bei der Integration von Neuzugewanderten wird das Konzept als vorteilhaft bewertet.

## 4 GREMIEN UND NETZWERKE

Im Folgenden werden die Fragen beantwortet werden, an welchen Stellen im Landkreis Friesland es bereits Strukturen für ein Bildungsmanagement gibt und wie sie gestaltet sind. Bestehende Gremienstrukturen und Netzwerke für den Bildungsbereich werden mithilfe der Interviewten und unter Bezugnahme der Dokumentenanalyse für den Landkreis Friesland gesucht. Deren Darstellung deckt bestehende Strukturen auf, die für die Entwicklung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) relevant sein könnten. Im Rahmen der Interviews wird sowohl nach Gremien als auch nach weiteren Vernetzungsformaten gefragt. Die Ergebnisse werden aus der Perspektive der Landkreisverwaltung in Abbildung 6 dargestellt.

Von den Befragten werden institutionalisierte Gremienstrukturen benannt, die einen direkten Bildungsbezug aufweisen. Weiterhin sind auch überregionale Strukturen zu finden, denen eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird (zum Beispiel Treffen der Jugendhilfeplaner, Mitarbeit im Schulausschuss des Landkreistages Niedersachsen durch Frau Vogelbusch). Zusätzlich gibt es Netzwerke, die sich über die Pflichtaufgaben hinaus engagieren (zum Beispiel Kreispräventionsrat).

Neben den politischen Gremien, dem verwaltungsinternen Lenkungsausschuss Jugendhilfeplanung und den Arbeitskreisen der Bildungsregion gibt es eine Vielzahl an Gruppen, an denen MitarbeiterInnen der Verwaltung beteiligt sind und mit zivilgesellschaftlichen Akteuren im Bildungsbereich zusammenarbeiten. Dabei heben die Befragten explizit das Engagement der Steuerungsgruppe Bildungsregion hervor, da hier wichtige Akteure aus dem Bildungsbereich zusammenkommen und die Bildungsregion bereits als Institution im Landkreis wahrgenommen wird.

Als politische Gremienstrukturen mit Einflussnahme auf den Bildungsbereich werden der Ausschuss für Schule, Sport und Kultur, der Ausschuss Arbeit und Soziales sowie der Jugendhilfeausschuss genannt. Explizit betont wird jedoch, dass es kein koordinierendes Gremium im Bereich der außerschulischen Weiterbildung gibt.

	Verwaltungsintern	Politisches Gremium	Interne und externe	Überregional
	Akteure			
Regelmäßige Treffen der Fachbereichsleitungen	✓			
Lenkungsausschuss Jugendhilfeplanung	✓			
Bürgermeistertreffen	✓			
Ausschuss Schule, Kultur und Sport		✓		
Jugendhilfeausschuss		✓		
Ausschuss Arbeit und Soziales		✓		
Steuergruppe Bildungsregion			✓	
Fachkonferenzen Schulen			✓	
AG 78			✓	
Arbeitskreis Inklusion			✓	
Übergangsmanagement Schule-Beruf			✓	
Übergangsmanagement KiTa - Grundschule			✓	
Schulvorstandssitzungen und Gesamtkonferenzen			✓	
Kreispräventionsrat			✓	
Kreiselternrat			✓	
Kreisschülerrat			✓	
Jugendkonferenz			✓	
Arbeitskreis Schule - Wirtschaft				✓
Treffen der Jugendhilfeplaner der umliegenden Landkreise				✓
Regionaler Beirat für Berufsbildende Schulen				✓
Schulausschuss des Landkreistages Niedersachsen				✓
Vorstand Landesverband VHS				✓

Abbildung 6: Genannte Gremien mit Bezug zum Themenfeld Bildung, an denen Interviewteilnehmer/-innen beteiligt sind, oder die für wichtig benannt werden.

### *Meinung der Befragte*

Die Zusammenarbeit zwischen politischen Gremien und der Verwaltung wird als sehr gut und konstruktiv eingeschätzt. Hervorgehoben wird von allen Seiten, dass es für Anliegen immer „offene Türen“ beim Landkreis gibt. Insgesamt besteht eine hohe Zufriedenheit bei der Zusammenarbeit mit dem Landkreis. Auch wenn es in Gremien zu unterschiedlichen Standpunkten und Meinungen kommt, wird sachlich diskutiert und nach Möglichkeit ein Konsens gefunden.

## 5 DIE BILDUNGSREGION FRIESLAND

Im Jahr 2011 schloss der Landkreis Friesland mit dem Land Niedersachsen eine Kooperationsvereinbarung zur Gründung der **Bildungsregion Friesland**. Damit ist die Bildungsregion Friesland eine der „ältesten“ in Niedersachsen.

Bildung ist die wichtigste Zukunftsinvestition und wird als kommunales Handlungs- und Gestaltungsfeld gesehen. Alle für die Bildung zuständigen Akteure wie Familie, Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Kultur, Sport, Wirtschaft, Politik und Verwaltung müssen auf der Basis verbindlicher Strukturen zusammenarbeiten.

Dabei gilt das Motto: „Geteilte Zuständigkeiten - gemeinsame Verantwortung“

Quelle: [www.bildungsregion-friesland.de](http://www.bildungsregion-friesland.de)

Ziel der Bildungsregion ist es, dass sich in ihr alle vorhandenen Bildungsträger, -initiativen und -akteure zu einem langfristigen Bildungsnetzwerk vereinen. So sollen Strukturen für zukunftsfähige Bildungsbiografien entstehen. Auf operativer Ebene soll das Bildungsbüro mit Hilfe seiner Netzwerkpartner Lösungen zu gesamtgesellschaftlichen Frage- und Problemstellungen im Bereich Bildung erarbeiten. Im Fokus stehen besonders die Ausbildungsabwanderung, Ausprägungen des demografischen Wandels sowie der Fachkräftemangel und Schwierigkeiten bei Bildungsverläufen.

Entsprechend des Kooperationsvertrages mit dem Land Niedersachsen ist ein strategisch koordinierendes Gremium der Bildungsregion eingerichtet worden, die sogenannte Regionale Steuergruppe. Sie trifft sich ca. sechsmal im Jahr und setzt sich zusammen aus folgenden stimmberechtigten Mitgliedern:

- Vertreter/-in der Niedersächsischen Landesschulbehörde
- Vertreter/-in der Grundschulen
- Vertreter/-in der weiterführenden Schulen
- Vertreter/-in des Kreiselternrates
- Vertreter/-in des Kreisschülerrates
- Vertreter/-in der Städte und Gemeinden
- Vertreter/-in des Landkreises Friesland
- Vertreter/-in der Kindertagesstätten

Der Vorsitz der Steuergruppe liegt beim Bildungskoordinator Herr Harms, er leitet auch das Bildungsbüro, dem die Geschäftsführung der Bildungsregion obliegt. Das Bildungsbüro ist zudem berechtigt, über die Vergabe von Mitteln aus dem regionalen Bildungsfonds bis zu einem Betrag von 1.000 € eigenständig zu entscheiden.

Der Landkreis Friesland hat nach Beratung durch die Regionale Steuergruppe zusätzlich eine Exekutivgruppe gegründet, die das Bildungsbüro bei der Geschäftsführung unterstützt. Die Exekutivgruppe setzt sich zusammen aus jeweils einem Vertreter der Niedersächsischen Landesschulbehörde, der Städte und Gemeinden, des Landkreises sowie des Bildungsbüros.

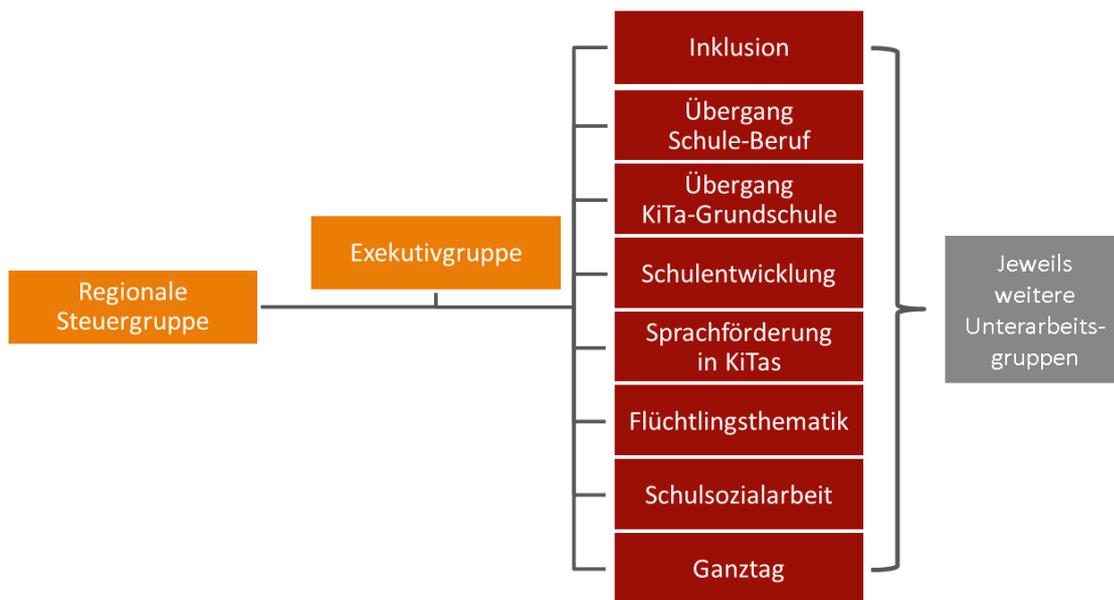


Abbildung 7: Aktuelle Struktur der Bildungsregion Friesland (Quelle: Bildungskoordinator Herr Harms)

## 5.1 NETZWERKPARTNER DER BILDUNGSREGION

An den Arbeitsgruppen der Bildungsregion beteiligen sich eine Vielzahl an externen Kooperationspartnern, Ansprechpartner des Landkreises und bestehende Projektgruppen, die ihre Expertise einbringen. Dies sind unter anderem:

- Jugendamt
- Jugendpflege
- Bildung und Teilhabe
- Brückenjahrteam
- Sprachbildungszentrum Oldenburg
- Arbeitskreis Schule Wirtschaft
- KVHS
- Musikschule
- IHK
- HWK
- Jugendberufsagentur

Die Kooperationen verdeutlichen die Vielfältigkeit und Vielschichtigkeit der Bildungsregion und zeigen, welchen Stellenwert der Netzwerkgedanke dahinter hat. Insbesondere im Themenbereich

Übergang Schule-Beruf finden Kooperationen und Vernetzungen über die Grenzen des Landkreises hinaus statt, weil Überschneidungen im Arbeitsmarkt dies erfordern.

Besonders hervorgehoben wird die Arbeit der eingerichteten Arbeitsgruppe Sprachlernklassen im Bereich der Flüchtlingsthematik. Diese Gruppe ist Netzwerk und berufliche Fortbildung in einem, organisiert von der Bildungsregion. Hier ist aus Sicht der Befragten das Sprachbildungszentrum Oldenburg ein extrem wichtiger Kooperationspartner, um dem hohen Bedarf an Sprachfördermaßnahmen gerecht zu werden.

## 5.2 VERANSTALTUNGEN UND KOMMUNIKATION DER BILDUNGSREGION FRIESLAND

Im Jahr 2013 fand die erste Bildungskonferenz im Landkreis Friesland statt. Arbeitsschwerpunkte waren Inklusion, Sprachbildung und -förderung, Schulsozialarbeit, Ganztagschule und die Gestaltung von Übergängen von der Kindertagesstätte bis hin zur beruflichen Bildung. Im Nachgang der Konferenz wurden daraus Arbeitsgruppen gebildet, die verschiedene Konzepte unter anderem zur Schulsozialpädagogik im Landkreis Friesland, zur regionalen Inklusion, zur Berufsorientierung und zur Vermeidung von Schulabsentismus entwickelten. Diese Arbeitsgruppen sind bis heute aktiv und allen Befragten bekannt.

Die zweite Bildungskonferenz fand im September 2016 unter dem Motto „Lernen in der Bildungsregion“ statt. Das Fachpersonal diskutierte über Gelingensbedingungen für das Lernen von Kindern und Jugendlichen sowie die Unterstützungsmöglichkeiten, die Eltern ihnen für ein erfolgreiches Lernen bieten können. Thematisiert wurde auch, wie das Netzwerk Bildungsregion diesen Prozess mitgestalten kann.

Im März 2017 fand eine Fachveranstaltung der KiTa-Leitungen zum Thema „Fachkräftemangel in unseren Kitas – was nun?“ statt. Hier ging es darum, die Herausforderungen der Personalknappheit anzusprechen und Lösungen zu erarbeiten.

Die Aktivitäten der Bildungsregion sind auf ihrer Website der Bildungsregion nachzuverfolgen. Ein regelmäßig erscheinender Newsletter sowie ein Jahresendbericht geben detaillierte Informationen direkt an interessierte Personen weiter.

### *Meinung der Befragten*

Die Bildungsregion ist ein großer Gewinn für den Landkreis und leistet hervorragende Vernetzungsarbeit. Sie wird von den Befragten als neutrale Ebene von außen wahrgenommen, die eine Kommunikation auf Augenhöhe ermöglicht. Darüber hinaus wird der Wunsch geäußert, das Angebot der Bildungsregion weiterzuführen, denn der Bedarf ist gegeben und nach Meinung der Befragten steigend.

Als wichtigsten Faktor bewerten die Befragten das gegenseitige Vertrauen und die Offenheit in der Diskussion, denn die Arbeitsgruppen können nur effektiv sein, wenn alle Informationen bereitgestellt werden. In diesem Punkt sehen die Interviewpartner/-innen den Landkreis in der Pflicht, sich noch mehr einzubringen und den Akteuren mehr Vertrauen zu schenken.

## 6 SCHULENTWICKLUNGSPLANUNG

Der Landkreis Friesland ist Träger von 18 Schulen. Die strukturellen Voraussetzungen geben immer wieder Anlass zu Diskussionen im Bereich der Schulstandorte. Obwohl es politischer Wille ist, dass keine bestehende weiterführende Schule geschlossen wird, gibt es aufgrund massiv sinkender Schülerzahlen insbesondere bei teilweise einzügigen Oberschulen Existenzängste und Konkurrenzkampf der weiterführenden Schulen um die Schüler/-innen untereinander. Aus diesem Grund hat sich der Landkreis Friesland entschlossen, eine **qualitative und transparente Schulentwicklungsplanung auf solider Datenbasis** zu etablieren, damit Klarheit geschaffen wird, wie es unter welchen (pädagogischen) Bedingungen weitergehen kann.

Die klassische Schulentwicklungsplanung bezieht sich auf die quantitative Deckung des Raumbedarfs und der Bereitstellung der Sachmittel. Eine qualitative Schulentwicklungsplanung bedeutet, dass der Landkreis als Schulträger auch Verantwortung für die inhaltliche und qualitative Entwicklung der einzelnen Schule unter Beibehaltung der Individualität jeder Einzelschule übernimmt. Eine enge Abstimmung zwischen Einzelschule, Schulträger, Schulaufsicht und anderen Akteuren kann zu mehr Effektivität und zu wirtschaftlichem Einsatz von Ressourcen führen. Der Schulträger kann so aktiv die qualitative Entwicklung unterstützen und aus seiner Sicht mitgestalten.

### *Meinung der Befragten*

Der Landkreis selbst sieht sich noch ganz am Anfang einer qualitativen Schulentwicklungsplanung.

Die Schulleitungen bemängeln, dass sie in der Vergangenheit bei Planungsentscheidungen vor vollendete Tatsachen gestellt wurden und mehrmals in die Situation geraten sind, anlassbezogen reagieren zu müssen, obwohl mittel- und langfristige Planungen möglich gewesen wären. Nach Meinung der Schulleitungen wurden darüber hinaus Zahlen und Analysen politisch „geschönt“.

Eine Mitarbeit der Bildungsregion am Prozess (explizit genannt IGS-Planung) war nicht gewünscht. Als im Nachgang an den Entscheidungen des Landkreises Kritik geäußert wurde, zeigte der Landkreis wenig Verständnis. Das ist aus Sicht der Bildungsakteure der falsche Weg, es wird mehr Offenheit und Transparenz bei Planungsprozessen gewünscht, um Unsicherheiten auf Seiten des Bildungspersonals und der Eltern erst gar nicht entstehen zu lassen.

Es besteht nach Aussage der Befragten insbesondere bei Eltern und Lehrkräften eine große Unsicherheit im Hinblick auf die Zukunft einiger Schulen und darüber, in welche Richtung der LK Friesland „steuert“. Eine Transparenz bei den Diskussionen um die Schulstandorte wird von den Befragten nicht gesehen. Daher wird die Schulentwicklungsplanung nicht wahrgenommen.

Handlungsschwerpunkte Schulentwicklungsplanung	Lösungsvorschläge der Befragten
Qualitative Schulentwicklungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf die Qualität legen und diese auch messbar machen</li> <li>• Regelmäßiges Berichtswesen</li> <li>• Kontinuität und Verlässlichkeit herstellen</li> <li>• Profilbildung</li> <li>• Schulen und Schulträger treten in einen Dialog und erarbeiten gemeinsam konkrete Zielvereinbarungen</li> <li>• Einführung einer Feedback-Kultur</li> <li>• Eigene Datenerhebung zu Bedarfen (z.B. Elternbefragung)</li> <li>• Einbeziehung aller relevanten Akteure (Städte, Gemeinden, Schulen, Bildungsregion)</li> <li>• Entwicklung eines Kennzahlen-Kataloges in Klausurtagung unter Beteiligung relevanter Partner, um Fragestellungen und Zusammenhänge mit Daten zu hinterlegen</li> <li>• Schaffung einer Schnittstelle zur Jugendhilfe und Nutzung gemeinsamer Daten</li> </ul>
Schulstandort-Diskussion versachlichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz und sachliche Diskussion auf solider Datenbasis</li> <li>• Betroffene Akteure in die Diskussion einbinden</li> <li>• Partizipativ Handlungsempfehlungen entwickeln</li> <li>• Gemeinsame Szenarien-Entwicklung</li> <li>• Externe Mediation</li> <li>• Schulkooperationen statt Konkurrenz</li> </ul>
Raummangel an Schulen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassische Raumbedarfsplanung (Anzahl Schüler vs. Bestand) muss überdacht werden, da ein erhöhter Raumbedarf durch Inklusion und Sprachförderung besteht</li> <li>• Möglichkeiten der Flexibilisierung finden (z.B. Schulcampus, gemeinsame Nutzung von Schulmensen)</li> </ul>
Inklusion und Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenbasierte Feststellung der Förderbedarfe zu Planungszwecken</li> <li>• Offensive gegen Fachkräftemangel im Bereich der Förderpädagogen</li> <li>• Konzept für den „Ersatz“ der Förderschulen entwickeln</li> <li>• Konzept für Kinder entwickeln, die mit dem Regelbetrieb „Schule“ überfordert sind</li> <li>• Bedarfsanalyse notwendig</li> </ul>
Ganztag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines kreisweiten Konzeptes für einen qualitativ hochwertigen Ganztag gemeinsam mit den Schulen und Kooperationspartnern</li> <li>• Regelmäßige Angebotsprüfung auf inhaltliche Qualität</li> </ul>
Schülerbeförderung als Teil der Schulentwicklungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung bei Standortdiskussionen</li> <li>• Sicherstellung der Versorgung ist wichtig im ländlichen Raum</li> <li>• Sicherstellung der Teilnahme an außerschulischen Veranstaltungen</li> </ul>
Multimediale Anbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breitbandausbau forcieren</li> </ul>

Abbildung 8: Von den Befragten genannte Handlungsschwerpunkte und Lösungsvorschläge im Rahmen der Schulentwicklungsplanung

## 6.1 GANZTAG

Der Landkreis hat sich zum Ziel gesetzt, dass niemand ohne Abschluss die Schule verlässt und eine Bildungsgerechtigkeit gewährleistet wird. Eine Maßnahme war die Umwandlung der Schulen in Ganztagschulen. Alle Schulen in Trägerschaft des Landkreises befinden sich im (unterschiedlichen) Ganztagsbetrieb.

Die Bildungsregion hat die Schulen in der Umsetzung des Ganztags unterstützt. Beteiligte Stellen sind unter anderem die KVHS, die Kreismusikschule und der Kreissportbund, der eigens hierfür eine Servicestelle für Bewegungs-, Spiel- und Sportangebote (BeSS-Servicestelle) für Schulen, Kindertagesstätten und Vereine eingerichtet hat. Ziele der Kooperation sind die Erweiterung und die Unterstützung der Ganztagschulen im außerunterrichtlichen Sportangebot.

Da es kein kreisweites Ganztagschulkonzept gibt, hat sich jede Schule erforderliche Kooperationspartner selbst gesucht und ein eigenes Angebot ausgearbeitet, daher hat der Landkreis auch keinen datenbasierten Überblick über die einzelnen Angebote und deren Qualität.

### *Meinung der Befragten*

Bei der Ausgestaltung des Ganztags sehen die Schulen sich „alleingelassen“, da es kein kreisweites Konzept gibt und auch keine Ressourcen vom Schulträger bereitgestellt werden.

## 6.2 INKLUSION

Inklusion ist ein flächendeckendes Thema, nicht nur im Landkreis Friesland. Die größten Herausforderungen existieren im Bereich des Personals (Verantwortungsbereich des Landes) und des Raumbedarfs (Verantwortungsbereich des Landkreises). Der Landkreis Friesland ist Träger von drei Förderschulen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Die Versorgung der Regelschulen im Rahmen der Inklusion wird von den Förderschulen geleistet, hierzu wird nach Aussage der Förderschulen mehr als die Hälfte der Lehrer an andere Schulen abgeordnet. Darüber hinaus wird ein mobiler Dienst im Bereich körperliche und seelische Entwicklung sichergestellt sowie im Bereich der emotionalen und sozialen Entwicklung die Versorgung des gesamten Landkreises im Sozialdienst (erste bis neunte Klasse, ca. 90 Schüler) realisiert.

Der Landkreis Friesland setzt seit dem 1. Februar 2017 auf „Regionale Beratungs- und Unterstützungszentren inklusive Schule“ (RZI), hierzu sind eine Lehrkraft und eine Erzieherin abgeordnet. „Mit den RZI soll die Umsetzung der inklusiven Schule vor Ort noch besser unterstützt werden. Die räumliche Nähe zu den Schulen sowie zu den kommunalen Einrichtungen und der niedrigschwellige Zugang zum Beratungsangebot sind zentrale Elemente der Regionalen Beratungs- und Unterstützungszentren“

tren Inklusive Schule. Mit den RZI soll unter anderem ein landesweites Inklusionsnetzwerk aufgestellt werden, das den Austausch über die Erfahrungen mit der inklusiven Schule beflügelt.“<sup>1</sup>

### *Meinung der Befragten*

Einige Interviewte geben zu bedenken, dass Inklusion nicht unbedingt für alle Schüler/-innen geeignet ist. Ihrer Meinung nach gibt es Schüler/-innen, die diesen Bedarf gar nicht haben und an den bestehenden Förderschulen effektiver und ressourcenschonender betreut werden können.

Seit Einführung der Inklusion haben sehr viele Eltern die Möglichkeit wahrgenommen ihr Kind mit Förderbedarf an einer Regelschule unterzubringen. Doch aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen an den Regelschulen haben viele schlechte Erfahrungen gemacht und wechselten nach kurzer Zeit an eine Förderschule. Dies hat zur Folge, dass die Klassen in den Förderschulen trotz geplanter Schließung nahezu voll besetzt sind.

Beratung an den inklusiven Schulen gestaltet sich aufgrund der hohen Fallzahlen schwierig, da Personal fehlt und die Schulen mit Fragen der Inklusion zum Teil stark überfordert sind.

Zusätzlich kommen Anfragen von Kinder- und Jugendeinrichtungen, von denen es aufgrund der regionalen Besonderheiten (günstiger Wohnraum) im Landkreis Friesland überdurchschnittlich viele gibt. Hier sehen die Befragten vor allem das Jugendamt in der Pflicht, sich stärker einzubinden. Insgesamt sehen die Befragten Ausbaubedarf in der Angebotsstruktur und Anpassungsbedarf an die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen. Dies sollte ihrer Meinung nach auch bei den räumlichen Planungen berücksichtigt werden.

In die Einrichtung der RZI wird viel Hoffnung gesetzt, eine Abstimmung/Koordination der Arbeitsfelder und Inhalte steht jedoch noch aus. Mit der flächendeckenden Einführung der RZI wird befürchtet, dass sich das Land aus weiterer Verantwortung herausziehen wird und diese an die Kommunen abgibt.

Es gab in der Bildungsregion einen Arbeitskreis „Entwicklung der Förderschulen“, in dem inhaltlich gearbeitet, aber nichts Konkretes umgesetzt wurde. Es ist nicht klar, ob dieser Arbeitskreis wiederbelebt/fortgesetzt wird. Ein Einbringen des Landkreises wäre wünschenswert.

---

<sup>1</sup> Nach: <http://www.mk.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/presseinformationen/11-planungsgruppen-regionale-beratungs--und-unterstuetzungszentren-inklusive-schule-gehen-an-den-start-150782.html>

### 6.3 ZUSAMMENARBEIT MIT DER JUGENDHILFEPLANUNG

Die Jugendhilfeplanung fungiert als zentrales Steuerungselement kommunaler Kinder- und Jugendhilfe. Die Stelle der Jugendhilfeplanerin ist im Landkreis Friesland mit zehn Wochenstunden seit Mai 2016 von Frau Mehrstens besetzt. Die aktuellen Zielstellungen umfassen die Einführung einer vernetzten Jugendhilfeplanung, eine sozialraumorientierte Sozialarbeit sowie die Aktualisierung des Jugendhilfeplans aus dem Jahr 2014.

Seit 2015 gibt es eine kreisweite Arbeitsgemeinschaft für den Gesamtbereich Hilfen zur Erziehung nach § 78 SGB VIII. Teilnehmen an der Arbeitsgemeinschaft kann jeweils eine Vertretung aller Träger und Einrichtungen, die Leistungen der Hilfe zur Erziehung anbieten und ihren Sitz im Landkreis Friesland haben. Ergänzt wird die Arbeitsgemeinschaft durch Träger aus den umliegenden Landkreisen, deren Leistungen regelmäßig vom Jugendamt des Landkreises Friesland in Anspruch genommen werden.

#### **Ziele der Arbeitsgemeinschaft sind:**

- Ermittlung und Bearbeitung zentraler Aufgabenstellungen/Themen
- Fachlicher Austausch und die Vernetzung der in der Jugendhilfe Tätigen
- Erarbeitung eines einheitlichen Verständnisses von Jugendhilfe im Landkreis Friesland
- Einführung einheitlicher Standards
- Sicherstellung einer bedarfsgerechten Angebotsstruktur

Die Schlussbemerkung im Jugendhilfeplan von 2014 zeigt deutlich, dass eine Zusammenarbeit der Schulentwicklungsplanung und der Jugendhilfeplanung wichtig ist:

„Zwingende Voraussetzung für ein Gelingen der kooperativen Gestaltung von schulischen und jugendhilfegeprägten Angeboten ist der intensive Dialog zwischen Kita- und Schulverantwortlichen und den freien und öffentlichen Jugendhilfeträgern.“<sup>2</sup>

#### *Meinung der Befragten*

Eine Mitarbeit der Jugendhilfeplanung im Netzwerk der Bildungsregion wird von allen Befragten als zielführend gesehen. Insbesondere in den Themenschwerpunkten Inklusion, Ganztage, Übergänge, Sprachförderung und Berufsorientierung ist die Jugendhilfe in einem starken Maße zum Mitgestalten und -handeln aufgefordert. Die Bildungsregion dient als „Plattform“ aller Akteure und ermöglicht eine aktive Mitgestaltung an der Weiterentwicklung. Auch die Einbeziehung der neu gegründeten Jugendberufsagentur in das Netzwerk der Bildungsregion wird von Befragten als wichtig erachtet.

Der Lenkungsausschuss Jugendhilfeplanung wird von den Befragten als positives Beispiel für Transparenz und Informationsfluss genannt. Er wird als Instrument eingesetzt, um thematisch in kleiner Runde Ergebnisse auszuarbeiten.

---

<sup>2</sup> Nach: Landkreis Friesland (2014): Jugendhilfeplanung 2014. Fachbereich Jugend, Familie, Schule und Kultur. S. 84

## 7 ANSÄTZE EINES BILDUNGSMONITORINGS

Aufgrund ihrer Pflichtaufgaben verfügen viele Fachbereiche über bildungsrelevante Daten, beispielsweise das Schulamt, das Jugendamt und auch das Jobcenter. Bisher bestehen jedoch keine Strukturen, die einen Datenaustausch ermöglichen oder den Datenfluss unterstützen. Dies führt dazu, dass die einzelnen Ämter wenig Kenntnis darüber haben, welche Daten an anderer Stelle in der Kreisverwaltung vorliegen. Die analysierten Dokumente und die Aussagen der Befragten deuten auf eine ausbaufähige Datenlage hin. Zur konkreten Umsetzung eines Bildungsmonitorings bedarf es jedoch **gezielter Fragestellungen** und der **Entwicklung eines Konzeptes**.

### 7.1 DATENKULTUR IN DER KREISVERWALTUNG

Im Landkreis Friesland existiert keine zentrale Stelle zur Datenhaltung. Eine Übersicht über den kompletten Datenbestand des Landkreises gibt es daher nicht. Dennoch werden Daten prinzipiell als wichtige Entscheidungsgrundlage verstanden und zu diesem Zweck genutzt. Erhebungen erfolgen anlassbezogen auf Bedarf der Fachbereiche und werden in unterschiedlichen Formaten vorgehalten. Eine Verknüpfung von Daten aus anderen Fachbereichen gibt es bisher nicht. Aber eine Überprüfung auf Verzahnung der Jugendhilfe in den Bereichen Schule, Ganztage, Inklusion, Bildung und Teilhabe für ein Monitoring und kommende Berichte wird angestrebt. Der Datentransfer innerhalb der Verwaltung wird als möglich beschrieben, im Zweifel klären Sachgebietsleitungen und Datenschutz die Weitergabe von Daten.

**Folgende bekannte Datenbestände und -quellen werden von den Befragten genannt:**

- Einwohnermeldedaten der kreisangehörigen Städte und Gemeinden
- Daten der Schülerbeförderung (Access-Datenbank)
- Daten zur Haushaltsaufstellung des Landkreises
- Raumbestand
- Schülerdaten werden über das Land bezogen, selten direkt abgefragt von den Schulen
- Sozialstrukturdaten
- Jobcenter
- Gesundheitsamt

**Folgende Daten sehen die Befragten als wertvoll für ein Monitoring an:**

- Daten zum Sprachförderbedarf
- Daten zur Ganztagesbetreuung, bisher keine zahlenmäßige Erhebung
- Direkter Zugriff auf aktuelle Schuldaten wünschenswert
- Schülerverlaufdaten
- Daten über das Angebot an außerschulischen Weiterbildungsmöglichkeiten
- Ganztage Schule: Wie viele Kinder sind mit welchem Angebot im Ganztage? Statistik und Transparenz wäre von Interesse.
- Übergangszahlen und Prognosedaten: Wie viele Kinder sind im System und leben im Einzugsgebiet?

Neben den genutzten Standardsoftwarepaketen wird im Jugendamt und in der Stelle Bildung und Teilhabe die Fachsoftware „Info 51“ genutzt, die allerdings ausläuft. Hier wäre eine fachbereichsübergreifende Datenhaltungs- und Verarbeitungssoftware aus Sicht der befragten Mitarbeiter/-innen des Landkreises sinnvoll.

#### *Meinung der Befragten*

Aus Sicht der Befragten ist es schwierig, bestimmte Daten zu erhalten. Einerseits gibt es keine Übersicht, wo welche Daten vorliegen, und andererseits bestehen Unsicherheiten bezüglich des Datenschutzes. Öffentlich zugängliche Daten (Landesamt für Statistik) sind aus Sicht der Befragten für Planungszwecke weniger geeignet, da es ihnen an Aktualität fehlt.

Der Landkreis wird von den Schulvertretern als bindendes Element wahrgenommen, denn dort laufen Daten und Informationen zusammen, die aus ihrer Sicht transparent gemacht werden sollten, damit die Dimensionen eines Problems erkennbar werden. Somit könnte der Landkreis seine Steuerungsfunktion auch besser wahrnehmen.

## 7.2 BESTEHENDES BERICHTSWESEN

Einige Fachbereiche arbeiten aufgrund der Pflichtaufgaben verstärkt datenbasiert. Das Jugendamt beteiligt sich zum Beispiel seit 2006 an der Integrierten Berichterstattung Niedersachsen (IBN). Der aktuelle Jugendhilfeplan ist in Zusammenarbeit mit der Hochschule Emden-Leer im Jahr 2014 veröffentlicht worden. Er enthält neben detaillierten Aufschlüsselungen auch Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Jugendhilfeplanung, eine Aktualisierung ist für 2017 vorgesehen. Auch im Bereich der KiTa-Bedarfsplanung wird jährlich ein Bericht erstellt.

Für interne Abstimmungsprozesse besteht ein steuerungsrelevantes Berichtswesen (Controlling).

#### *Meinung der Befragten*

Der Landkreis hat zwar keine „bunten Berichte“ veröffentlicht, ist aber nach eigener Einschätzung im Vergleich zu anderen Kommunen trotzdem weit gekommen.

## 8 LÖSUNGSVORSCHLÄGE DER BETEILIGTEN UND WEITERFÜHRENDE HANDLUNGSANSÄTZE

Bis hierher legt die Analyse die bestehenden Ansätze zum Aufbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements dar und veranschaulicht zudem, wie sich die jetzigen Beteiligungsstrukturen gestalten. Der folgende Analyseteil stellt eine Rekonstruktion dessen dar, welche Problemfelder die Befragten bei der Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements sehen und wie sie sich eine Lösung vorstellen. Einblick in die präferierten Ansätze der Beteiligten zu erhalten, gehört zu den wesentlichen Voraussetzungen für eine spätere Konsensbildung. Diese ist im nächsten Schritt (in Modul 2) anvisiert, da hier entschieden werden soll, wie genau das angestrebte datenbasierte kommunale Bildungsmanagement umgesetzt wird.

In der folgenden Abbildung werden die von den Befragten formulierten Handlungsfelder und Lösungsansätze in einer Übersicht aufgeführt. Eine detaillierte Auflistung aus dem Bereich Schulentwicklung ist in Kapitel 6 aufgeführt. Auf eine erneute Nennung wird daher verzichtet.

BILDUNGSMANAGEMENT		
	Handlungsfeld	Lösungsansatz
Vernetzung, Transparenz und Informationsfluss	Identifizierung von kreisinternen Schnittstellen im Bereich Bildung	Engere Verzahnung bildungsrelevanter Akteure
	Kommunikation	Diskussion auf Augenhöhe
Frühkindliche Bildung	Mangel an Fachpersonal	Ausbildungsoffensive
	Übergang KiTa-Schule	Bildungsregion als Austauschplattform zwischen Schulen und KiTa nutzen
Jugendhilfe	Schnittmengen zum Bereich Schule identifizieren	Stärker im Bereich Schule als Lern- und Lebensort vernetzen
Bildungsregion	Inhaltliche Ziele der Bildungsregion konkretisieren und evaluationsfähig machen	Klausurtagung
	Einfluss der Bildungsregion erhöhen	Stärkere Steuerung/Teilnahme durch den Landkreis
Außerschulische Weiterbildung	Angebotstransparenz	Bestandserhebung/-abfrage bei Anbietern
BILDUNGSMONITORING		
Datenkultur	Eruierung der kreisweiten Datenlage im Bereich Bildung	Kreisinterne Abfrage
	Schaffung einer validen gemeinsamen Datengrundlage	Gemeinsame Softwarelösung/Datenbasis

Abbildung 9: Handlungsfelder und Lösungsansätze

Die vorliegende Ist-Stand-Analyse gibt einen Überblick über vorhandene Strukturen des Bildungsmanagements im Landkreis Friesland sowie deren Bewertung durch die befragten Akteure.

Bei der Implementierung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements ist ein ganzheitlicher Bildungsansatz unumgänglich, der die Berücksichtigung lebensübergreifender Bildungsbiografien ermöglicht. Um einer solchen Herangehensweise gerecht zu werden, braucht es eine übergreifende inhaltliche Auseinandersetzung und eine gemeinsame Zielfindung mit den relevanten Akteuren. Einen Einblick in die Themen und Bedarfe bietet die Summe der eruierten Bewertungen. Die vorhandenen Strukturen sollten genutzt werden, um diesen Prozess zu unterstützen. Bei Bedarf muss geprüft werden, ob bestehende Strukturen erweitert oder zusätzliche geschaffen werden müssen.

Für den weiteren Begleitprozess durch die Transferagentur Niedersachsen ist geplant, die aufgezeigten Handlungsfelder in **Modul 2** gemeinsam strukturiert zu bearbeiten. Hierbei wird bewusst ein partizipatives Vorgehen gewählt. Im ersten Schritt wird in einer **Analyse-Werkstatt** das Ziel verfolgt, zu einem Konsens zu gelangen und eine Priorisierung der Herausforderungen vorzunehmen. Falls es von der Kommune gewünscht ist, findet im zweiten Schritt ein **bedarfsgerechter Info-Input** statt, in dem die Transferagentur einen fachlichen und kommunalen Austausch mit weiteren Kommunen zur Thematik organisiert. Abgeschlossen wird Modul 2 mit der **Lösungs-Werkstatt**, in der gemeinsam die Entscheidung über die konkrete Umsetzung getroffen und abgestimmt wird, welche geeigneten Modelle und Instrumente als Transfergegenstände im weiteren Prozess im Landkreis etabliert werden sollen.

Moderiert und organisiert werden diese Formate durch die Transferagentur. Der Landkreis bestimmt durch die Einbindung relevanter Akteure auf partizipativer Ebene das weitere Vorgehen und behält die Verantwortung und Handlungskompetenz für den gesamten Prozess. Dies wird durch ständige Rücksprachen zwischen Ansprechpersonen in Landkreis und Transferagentur gewährleistet.

Als Abschluss des Moduls 2 wird ein **Transferplan** erstellt, der den gewünschten Implementierungsprozess zeitlich und inhaltlich festhält, Zielgrößen beinhaltet und für die eigenständige Umsetzung in der Kommune genutzt werden kann.

Die Leistungen der Transferagentur sind kostenfrei. Für die weitere Zusammenarbeit ist der Abschluss einer weiteren Zielvereinbarung für das Modul 2 notwendig.

Die folgende Grafik zeigt die Module 1 bis 3 im Überblick.

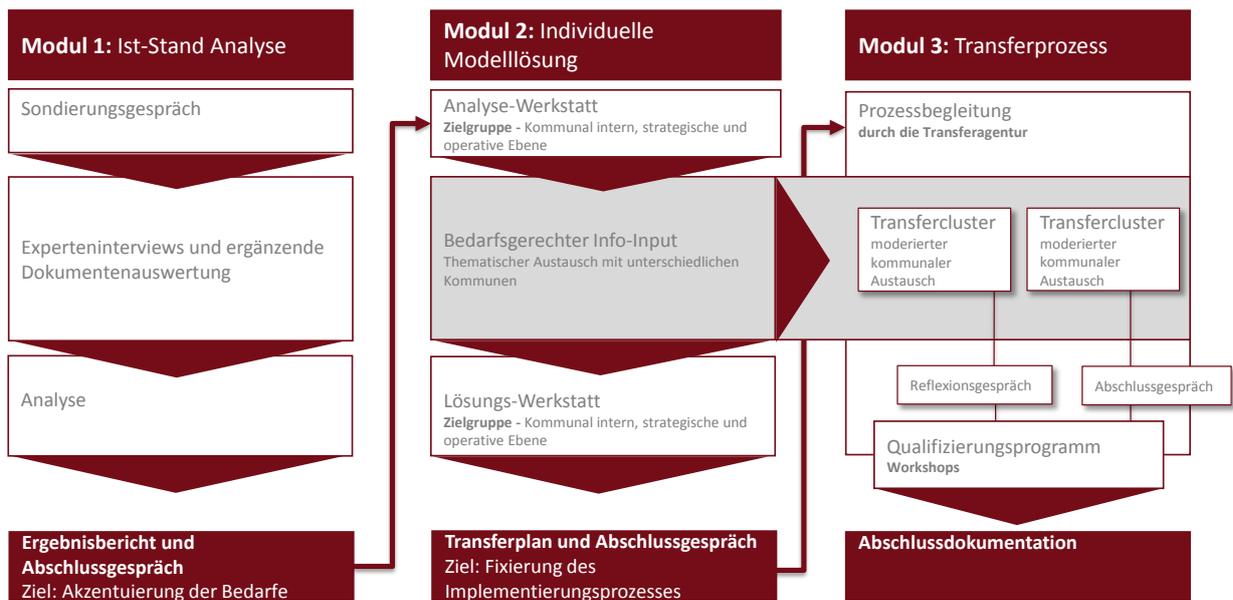


Abbildung 10: Übersicht der Module 1 bis 3

## 10 ANHANG

### Auflistung der Gesprächspartner/-innen

- Herr Broek (Schulleitung Förderschule)
- Herr Bruns (Jobcenter)
- Herr Ernstorfer (Schulleitung Gesamtschule)
- Frau Faulwetter (Schulleitung Förderschule)
- Herr Harms (Bildungskordinator Bildungsregion Friesland)
- Frau Heidenreich (Schulleitung Förderschule)
- Frau Kache (Schulleitung Grundschule)
- Frau Kaiser-Fuchs (Leitung Kindertageseinrichtung)
- Frau Mehrtens (Fachbereich Jugend und Schule)
- Herr Meyer-Helfers (Fachbereichsleiter Schule)
- Frau Neumann (Schulleitung Gesamtschule)
- Frau Paasman (Schulleitung Oberschule)
- Frau Pflug (Schülerbeförderung, Fachbereich Planung)
- Herr Thiele (Leitung Berufsbildende Schule)
- Herr Thöle (stv. Fachbereichsleiter)
- Herr Timmermann (Schulleitung Gymnasium)
- Frau Vogelbusch (Erste Kreisrätin)
- Herr Zimmermann (Leitung Berufsbildende Schule)

### Dokumente

- Landkreis Friesland (2014): Jugendhilfeplanung 2014. Fachbereich Jugend, Familie, Schule und Kultur.
- Landkreis Friesland (2016): Geschäftsordnung der Regionalen Steuergruppe der Bildungsregion Friesland.