



Gemeinsam in die Inklusion – ein Resümee



Rückblick auf ein Sonderförderprogramm
der Evangelischen Schulstiftung in der EKD



Zeit

In meiner Traumschule habe ich viel Zeit vor allem für jedes einzelne Kind, um es in seinen individuellen Fähigkeiten und Eigenarten zu sehen. Meine Zeit möchte ich damit verbringen, das Kind in seiner Entwicklung zu fördern und zu begleiten.

♡♡♡♡♡

CG-GRUNDSCHULE ADENEN

Hand gezeichnete Textkarte mit dem Titel 'Zeit'. Der Text beschreibt die Wunschsituation in der Traumschule. Unten sind fünf Herzen gezeichnet.

- Ich hätte gerne:
- verschiedene Sportangebote
 - Hausaufgabenbetreuung
 - Spielen
 - Förderangebote
 - kl. Ausflüge
 - Garten (Arbeitsgruppen)
 - AG's
- evtl. Nachmittagsangebote
- } in
- CG-GRUNDSCHULE ADENEN
- Hand gezeichnete Liste von Wünschen für die Traumschule. Ein gelber Zettel mit dem Text 'evtl. Nachmittagsangebote' ist angedockt. Ein Klammer-Symbol verbindet die Liste mit dem Text 'in'.



ausgebauter Dachboden

Ich wünsche mir mehr Platz in der Schule, z.B. einen ausgebauten Dachboden.

♡♡

CG-GRUNDSCHULE ADENEN

Hand gezeichnete Textkarte mit dem Titel 'ausgebauter Dachboden'. Der Text beschreibt den Wunsch nach mehr Platz in der Schule. Unten sind zwei Herzen gezeichnet.

In meiner Traumschule...

Eine A...
 Einand...
 so wie...
 Es gibt...
 keinen...
 entpra...
 geförder...
 sucht...
 als auch...

CG-GRUNDSCHULE ADENEN

Hand gezeichnete Textkarte mit dem Titel 'In meiner Traumschule...'. Der Text ist teilweise durch das Mannequin verdeckt.

Gemeinsam in die Inklusion – ein Resümee

Rückblick auf ein Sonderförderprogramm
der Evangelischen Schulstiftung in der EKD

Finanziert durch:



Evangelische Kirche
in Deutschland



Inklusion *S*Reich

Inhalt

Grußwort	5
Vorwort	7
Was erwartet die Leser*innen in diesem Resümee?	9

Fachlicher Input – ein Exkurs	10
„Bildung 2030 – Sieben Trends, die die Schule revolutionieren“	10
Mit inklusiver Schulentwicklung zur „Resilienten Schule“	12
Zukunftsfähige Lehrkräfte müssen zu Schulentwickler*innen bzw. Future Designer*innen werden	16

Einführung in das Gesamtprojekt	17
--	-----------

Programmstruktur	20
Hintergrund & Problemstellung	20
Lösungsansatz	20
Zielsetzung	21
Projektablauf	21
Innovations-Workshops	22
Schulentwicklungs-Coaching	23
Netzwerkveranstaltungen: Austausch- und Multiplikationsveranstaltungen	24
Qualitätssicherung	26

Vorstellung der teilnehmenden Einzelschulen	27
--	-----------

In Retrospektive auf das Gesamtprogramm	29
Auftaktveranstaltung: Wie alles begann	30
Gedanken zur Inklusion	30
Einführung in die Inklusion	32

Erste gemeinsame Schritte im Anstoß-Workshop	33
Was können wir beobachten?	36
Woran orientieren wir uns?	37
Welche Herausforderungen gehen wir an?	38
Wie fokussieren wir uns?	39
Welche Lösungen gibt es?	39
Stipendiat*innen als blauäugige Visionär*innen	40
Feedback und Evaluation der Teilnehmenden im Anstoß-Workshop	41
Coachings als Begleitung des Schulentwicklungsprozesses	44
Netzwerkveranstaltung: Austausch nach dem ersten Jahr	
Schulentwicklungsprozess	44
Weiterkommen-Workshop: Wie ging es weiter?	46
Feedback und Evaluation der Teilnehmenden im Weiterkommen-Workshop . .	48
Multiplikationsveranstaltung	51

Schulentwicklungsprozesse zwischen Zielen und Visionen 53

Die Schulentwicklungsprozesse der Einzelschulen 55

CJD Grundschule Adensen-Hallerburg: Reform des Sachunterrichts, Kommunikation, Umweltschule	55
Das Evangelische Schulzentrum Bad Dübren: Zwischen den Baustellen . . .	56
Jacob-Ellrod-Schule Gefrees: Kleine Schritte in die Veränderung	58
Ostschule Lemgo: Auf dem Weg ins Glück	59
Lebenswelt Schule Zwenkau: Mut zum Ringen.	61

**Die individuellen Schulentwicklungsprozesse aus unterschiedlichen
Perspektiven 63**

Interviews mit den Schulleitungen auf dem Weg „Gemeinsam in die Inklusion“	63
---	----



Beispielsequenzen jeder Schule	70
Von Spezialitäten des Hauses und komplexen Systemen	70
Die CJD Grundschule Adensen-Hallerburg beschreibt ihre Erfahrungen	73
Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess der CJD Grundschule Adensen-Hallerburg	78
Das Evangelisches Schulzentrum Bad Dübén beschreibt seine Erfahrungen	81
Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess des Evangelischen Schulzentrums Bad Dübén	84
Die Jacob-Ellrod-Schule Gefrees beschreibt ihre Erfahrungen	86
Der begonnene Schulentwicklungsprozess an der Jacob-Ellrod-Realschule aus Sicht von Eltern und Schüler*innen	90
Ein Eindruck vom Weiterkommen-Workshop an der JES in Gefrees aus Perspektive einer „blauäugigen Visionärin“ der Stiftung der Deutschen Wirtschaft	92
Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess an der Jacob-Ellrod-Schule Gefrees	93
Die Ostschule Lemgo beschreibt ihre Erfahrungen	96
Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess der Ostschule Lemgo	99
Die Lebenswelt Schule Zwenkau beschreibt ihre Erfahrungen	101
Brief einer Mutter	106
Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess an der Lebenswelt Schule Zwenkau	108



Fazit und Abschluss	111
Dank	113
Kurzbiografien der Autor*innen	115
Impressum	118

Grußwort

von Dr. Hans Ulrich Anke

Liebe Leserinnen und Leser,

2015 legte der Rat der EKD eine Orientierungshilfe mit dem Titel „Es ist normal, verschieden zu sein. Inklusion leben in Kirche und Gesellschaft“¹ vor. Er ermutigte darin Menschen in Kirche und Diakonie, sich in den Inklusionsdiskurs einzubringen. Er forderte auf, sich mit Mut, Kreativität und Professionalität um die inklusive Weiterentwicklung zu bemühen und einen sensiblen Umgang mit Vielfalt zu finden.

Schulen in evangelischer Trägerschaft sind ein wichtiger Teil kirchlichen Wirkens und leisten mit ihren Bemühungen um Teilhabe und Diversität bereits seit den 1980ern einen Beitrag zur Chancengerechtigkeit, zu inklusivem Lernen und zur Reduktion von Exklusionsrisiken im Schulalltag. Dennoch wurde auch an Schulen in evangelischer Trägerschaft spätestens mit der Verabschiedung der UN-Behindertenrechtskonvention deutlich: Es bleibt viel zu tun, Inklusion benötigt einen langen Atem.

Um nicht nur bei guten Worten zu bleiben, sondern tatkräftig diese Arbeit zu unterstützen, hat die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) im Jahr 2015 eine Sonderförderung der Evangelischen Schultiftung in der EKD (ESS EKD) auf den Weg gebracht. Mit ihr sollte die Inklusion an Schulen in evangelischer Trägerschaft vorangetrieben und gestärkt werden. Ziel war es, ihnen bundesweit Rückenwind für die Ausgestaltung von inklusiven Schulgemeinschaften zu geben. Auf diesem Weg unterstützte die Evangelische Kirche in Deutschland mit einer Gesamtfördersumme von 500.000 Euro Projekte, Prämierungen und langfristige Schulentwicklungsprozesse, um die Inklusion im Schulalltag konsequent auszubauen. Für diese Sonderförderung konnte die EKD eine ihr für die Förderung von Menschen mit Behinderung zugeeignete Erbschaft nutzen.

Inklusive Arbeit befördern wir in der EKD auch weit über solche Sonderprojekte hinaus: Wir tun dies als EKD durch Vernetzungsveranstaltungen, wissenschaftliche Arbeit und ganz konkret in der Praxis. Es ist uns dabei wichtig, zu einem umfassenden gesellschaftlichen Wandel beizutragen. So setzen wir uns als evangelische Kirche neben und in der diakonischen Arbeit für die konsequente Einlösung der Menschenrechte ein. Als evangelische Kirche haben wir die Vision, dass Gemeinschaft so gestaltet wird, dass niemand aufgrund seiner Andersartigkeit herausfällt – dies ist Idealbild von und Anspruch an Schule, Kirche und Gesellschaft. Wir haben uns als Kirche verpflichtet, uns im Sinne

¹ https://www.ekd.de/orientierungshilfe_inklusion2015.htm [Stand: 21.4.2020].

der UN-Behindertenrechtskonvention für Bewusstseinsbildung, Identifizierung von Hindernissen und Kommunikation gelungener Praxis einzusetzen. Ein besonderes Anliegen ist uns deshalb auch die Förderung partizipativer Schulentwicklungsprozesse. Wesentlich ist dafür, dass Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrkräfte und pädagogische Mitarbeitende selbst Verantwortung für ihre innere Haltung sowie das inklusive Zusammenleben an ihren Schulen übernehmen. Mich beeindruckt sehr, was sich dabei zeigt: der Ideenreichtum, Mut und lange Atem, sich durch Leitbilder und Projektwochen hin zur täglich gelebten Inklusion vorzuarbeiten eine großartige Fülle beispielgebender Projekte!

Mit dieser Sonderförderung „Gemeinsam in die Inklusion“ konnten bereits über 120 Schulen in evangelischer Trägerschaft direkt erreicht werden. Darüber hinaus leisten noch viel mehr Schulen einen wichtigen Anteil auf dem Weg zu einer inklusiveren Zukunft. Dafür gebührt Ihnen unser Dank und Respekt. Wir freuen uns, seitens der EKD auch zukünftig die methodische, fachliche und seelsorgerische Unterstützung der Schulen in evangelischer Trägerschaft auf dem Weg in die Inklusion finanzieren zu können und danken der ESS EKD für ihren Einsatz.



Hans Ulrich Anke
Präsident des Kirchenamtes der EKD

Vorwort

von Tobias Jarzombek-Guth

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Das Haus der Inklusion ruht auf drei Säulen: Vielfalt der Kinder, Vielfalt des Unterrichts und Vielfalt der Pädagogen.“² – so beschreibt Hans Wocken sein Bild einer inklusiven Schule. Vielfalt anerkennen, Vielfalt als Gewinn verstehen, die tragenden Säulen in der eigenen Schule identifizieren und gemeinsam neue Wege für die Schule und für die Gesellschaft von morgen zu gehen – dies könnte ein passendes Leitbild für das Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ sein, das die Evangelische Schulstiftung in der EKD entwickelt und mit der Initiative Neues Lernen e.V. (INL) fachlich umgesetzt hat. Auf die zentralen Botschaften und Perspektiven, die Bestandteil dieses Schulentwicklungsprozesses waren, geht die vorliegende Abschlussdokumentation intensiv ein.

Schulentwicklung ist immer ein gemeinsamer Prozess, getragen von verantwortlichen Menschen einer Schule und im besten Fall im Austausch mit anderen Schulen in vergleichbaren Situationen. Die einzelnen Entwicklungsphasen haben fünf Schulen in evangelischer Trägerschaft aus vier verschiedenen Bundesländern in gut zweieinhalb Jahren intensiv durchlaufen: Von der ersten Standortbestimmung anhand des *Index* für Inklusion³ über regelmäßige Netzwerkveranstaltungen und Hospitationen zur Halbzeit des Projektes bis hin zur Rückschau und Würdigung in einer digitalen Abschlussveranstaltung. Die Voraussetzungen der Einzelschulen sowie die Inhalte und Methoden der gemeinsamen Arbeit werden umfassend erläutert und laden durch die Darstellung der partizipativen und reflexiven Ansätze zur Nachahmung ein.

Die Bedingungen vor Ort sind immer individuell zu betrachten und bedürfen einer intelligenten Passung – ein zentrales Motiv für das intensive Coaching-Angebot, das über die gesamte Laufzeit des Förderprogramms sichergestellt wurde. Gleichzeitig sind die großen Leitlinien erkennbar, die erfolgreiche Schulentwicklung ausmachen und Schulen mit einem inklusiven Selbstverständnis zu zukunftsfähigen, oder wie Prof. Dr. Olaf-Axel Burow in seinem Artikel formuliert, zu „resilienten“⁴ Lernorten machen.

2 Hans Wocken (2012): *Das Haus der inklusiven Schule. Baustelle – Baupläne – Bausteine*. Hamburg: Feldhaus Verlag.

3 Bruno Achermann / Donja Amirpur / Maria-Luise Braunsteiner, et al (Hrsg.) (2017): *Index für Inklusion: Ein Leitfaden für Schulentwicklung*. Weinheim: Beltz Verlag.

4 Olaf-Axel Burow (2021): *Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur „Resilienten Schule“*. Weinheim: Beltz Verlag.

Die Abschlussdokumentation verdeutlicht, dass Inklusion gleichermaßen als Auftrag und Selbstverständnis gelebt werden muss. Die Achtung und bestmögliche Berücksichtigung aller Interessen, Bedürfnisse und Kompetenzen setzt einen aktiven Prozess der Annahme und Akzeptanz jedes einzelnen Menschen voraus. Der Prophet Jesaja gibt uns dazu einen klaren Gedanken als Leitspruch für ein inklusives Miteinander in der Schule, in unseren Gemeinden und Familien: „*Wir alle sind deiner Hände Werk.*“⁵ Wir alle sind durch Gott gewollt, erwählt und beauftragt. Als Kinder Gottes sind wir nicht getrennt, sondern verbunden.

Erfolgreiche inklusive Schulentwicklung setzt das Bewusstsein für einen fortwährenden Prozess voraus. Wir bewegen uns auf ein Ziel zu, wissend, dass dieses einen agilen Zustand und keinen starren Fixpunkt beschreibt: Inklusion ist immer ein Momentum, innerhalb dessen die Verschiedenartigkeit als Wert und die Einzigartigkeit als Geschenk erachtet wird. Wir können uns fragen: Gelingt es uns jetzt gerade, alle Bedürfnisse bestmöglich zu erfüllen? Schließen wir alle ein? Haben wir einen blinden Fleck? Da sich die determinierenden Faktoren immer wieder wandeln, verändern sich auch die Antworten und damit die Inklusionsfähigkeit einer Schule ständig. Es klingt nach einer großen Herausforderung, aber wenn man einmal anfängt, dann lohnt es sich und stärkt alle Beteiligten. Dies ist eine zentrale Erkenntnis des Förderprogramms „Gemeinsam in die Inklusion“.

Uns als ESS EKD bleibt der Dank an all die Menschen, die zum Gelingen beigetragen haben. Und der Wunsch, dass diese Veröffentlichung sowohl Impulse geben und zur Nachahmung animieren möge. Und auch, dass sie einen Beitrag dazu leisten möge, weitere Schulen in evangelischer Trägerschaft für zielgerichtete und engagierte inklusive Entwicklungen zu begeistern.

⁵ Buch Jesaja 64,7.

Was erwartet die Leser*innen in diesem Resümee?

Diese Abschlussdokumentation ist eine vielschichtige Sammlung verschiedener Perspektiven und Erfahrungen des Sonderförderprogramms der ESS EKD „Gemeinsam in die Inklusion“.

Diverse Akteur*innen innerhalb der zweieinhalb Jahre Schulentwicklungsprogramm bieten ihre Sicht auf das Programm an. Die Beiträge reichen von Impulsen, über Planungen und Zielsetzungen bis hin zu Reflexionsberichten. Sie sind geschrieben von Lehrkräften der teilnehmenden Schulen selbst, Schulleitungen, INL-Coach*innen als Begleitungen der Schulen, Fachpersonal und Programmkoordinationen. Die einzelnen Berichte bieten einen breitgefächerten Kanon an Eindrücken, da keine Einzelperspektive auf ein so weitreichendes, grundlegend veränderndes Programm schauen und somit alle Sichtweisen mit einbeziehen kann.

Es ist die Vielfalt der Inklusion, die wir als Beispiel nehmen, um in dieser Abschlussdokumentation eben dies zu zeigen. Auf dem Weg „Gemeinsam in die Inklusion“ haben wir gelernt, was es bedeutet, alle mitzunehmen in einer Struktur, die jede*n sein lässt wie er/sie ist, die jeder*m Raum gibt, sich zu entfalten, die jeder*m die Möglichkeit gibt, sich auszudrücken, die für alle einen Rahmen schafft, damit sie gemeinsam etwas Besonderes schaffen können.

Deswegen möchte diese Publikation all die vielen verschiedenen Ausdrucksweisen diverser Autor*innen – so individuell sie auch sind – als inklusives Gesamtergebnis dieses Schulentwicklungsprogramms präsentieren.

Fachlicher Input – ein Exkurs

von Prof. Dr. Olaf-Axel Burow

Prof. Dr. Olaf-Axel Burow war bis 2017 Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Kassel. Er ist Autor zahlreicher Bücher zur Zukunft des Lehren und Lernens und Mitherausgeber der Zeitschrift für Pädagogische Führung. Mit dem if Institute for Future Design berät er Bildungseinrichtungen und Unternehmen. In seiner Forschung beschäftigt er sich unter anderem mit wertschätzender Schulentwicklung im Rahmen von positiver Pädagogik und wertschätzender Führung. Er stellt sich außerdem den Fragen, wie Schule für die Zukunft gestaltet werden kann, wie Partizipation und Beteiligung ermöglicht wird und wie Bildung im digitalen Zeitalter designt werden muss. Als Einblick bietet Prof. Dr. Olaf-Axel Burow in diesem vielschichtigen visionären Ansatz zur „Resilienten Schule“⁶ der Zukunft seine Idee von zukunftsfähiger Schulentwicklung.

„Bildung 2030 – Sieben Trends, die die Schule revolutionieren“⁷



In Zeiten von Inklusion, Digitalisierung, Globalisierung und Pandemie benötigen Lehrkräfte neue Kompetenzen und Konzepte für den proaktiven Umgang mit Unsicherheit, für die Entwicklung und Umsetzung innovativer, digital unterstützter Lehr-/Lernformate sowie für die Weiterentwicklung ihrer Bildungseinrichtung zu einer inklusionsorientierten, krisensicheren „Resilienten Schule“⁸. Nur die Kombination von Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung kann dies leisten, denn die Bildungslandschaft im Allgemeinen und die Schule im Besonderen stehen vor dramatischen Umbrüchen. Wie ich in „Bildung 2030 – Sieben Trends, die die Schule revolutionieren“⁹ beschrieben habe, zeichnen sich sieben Trends ab, deren Berücksichtigung bei der inklusionsorientierten

-
- 6 Olaf-Axel Burow (2021): Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur „Resilienten Schule“. Weinheim: Beltz Verlag.
 - 7 Olaf-Axel Burow / Charlotte Gallenkamp (Hrsg.) (2017): Bildung 2030 – Sieben Trends, die die Schule revolutionieren. Weinheim: Beltz Verlag.
 - 8 Olaf-Axel Burow (2021): Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur „Resilienten Schule“. Weinheim: Beltz Verlag.
 - 9 Olaf-Axel Burow (2021): Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur „Resilienten Schule“. Weinheim: Beltz Verlag.

Schulentwicklung notwendig ist, um Schulen und Lehrkräfte für den und in dem absehbaren Wandel fit zu machen:

- **Digitalisierung (1)** ist der Megatrend, denn alles was digitalisierbar ist, wird in absehbarer Zeit digitalisiert werden. Dies beinhaltet Chancen und Risiken.
- Vor allem aber ermöglicht Digitalisierung eine Personalisierung des Lehrens und Lernens unter Berücksichtigung der Anforderungen inklusiver Beschulung und damit eine **Veränderung der Lehrer*innenrolle (2)**: Wenn Lernen mobil, also zeit- und ortsunabhängig wird und mittels Lernplattformen und Algorithmen passgenaue Lehrangebote entwickelt werden, die individuelle Lernstände, Talente und Neigungen berücksichtigen, dann wandelt sich die Lehrer*innentätigkeit von der/vom Wissensvermittler*in zum/zur Lernumgebungsdesigner*in, Berater*in und Coach*in. Digitale Medien ermöglichen durch Nutzung personalisierter Software das Eingehen auf die spezifischen Bedürfnisse von Kindern mit besonderem Förderbedarf.
- **Vernetzung (3)** als Folge der Digitalisierung bedeutet, dass alle Lehr- und Lernaktivitäten über das Internet und entsprechende Plattformen verbunden werden. Die alte, vom Leben abgeschlossene Unterrichtsschule kehrt in die Gesellschaft zurück, denn wenn Schüler*innen statt eine Arbeit für den Papierkorb zu schreiben, die Aufgabe erhalten, einen Wikipedia-Artikel zu schreiben oder z.B. ein Erklärvideo für ihre Mitschüler*innen zu entwickeln, werden sie Teil der kollektiven Intelligenz. Nicht länger lernen wir für eine Zukunft, die es vielleicht nicht mehr geben wird, sondern gestalten mit unseren Aktivitäten im Hier und Jetzt Teile des Unterrichts und Schulkultur selbst. Dies erfordert einen Abschied vom Brockhaus-Denken, in dem das Wissen nach Fächern geordnet und in Kästchen sortiert wird. Die 21st Century Skills erfordern die Befähigung zu vernetztem, systemischem, fächerübergreifendem Denken und Handeln.
- Für dieses eingreifende, zukunftsgestaltende, projektorientierte und problemlösende Lernen benötigen wir eine **Veränderung des Lehr- und Lernraums (4)**, der gemäß dem Motto der Montessori-Pädagogik **Hilf mir es selbst zu tun!** so gestaltet sein muss, dass er die Selbsttätigkeit von Schüler*innen und Lerngruppen angepasst an ihre individuellen Voraussetzungen unterstützt. Das alte Klassenzimmer mit seiner frontal auf die Tafel und die Lehrkraft ausgerichteten Zentrierung wird den neuen Anforderungen nicht gerecht. Wie diese neue, flexible Schularchitektur aussehen könnte, kann man auf der Webseite der Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft sowie bei der schwedischen Architektin Rosan Bosch sehen.

- Wenn zu viele Lehrkräfte und auch Schüler*innen in der alten Schule – wie Untersuchungen zeigen – zu einseitig belastet sind, dann wird deutlich, dass die Schule der Zukunft eine **gesundheitsorientierte, gesunde Schule (5)** sein muss.
- Da Manipulation durch Falschmeldungen und soziale Plattformen unser politisches System mit Fehlinformationen bedrohen, werden **Demokratisierung (6)** und die Förderung kritischen Bewusstseins in Form von zukunftsgestaltenden Partizipationsprojekten wie auch der Vermittlung von Demokratiepädagogik zentral. Die Fridays-for-Future-Bewegung hat gezeigt, dass Schüler*innen sich für eine lebenswerte Zukunft engagieren wollen. Hierfür brauchen wir Zeitfenster, in denen man Zukunftsgestaltung lernt, etwa ein „Schulfach Zukunft“¹⁰.
- Schließlich geht es um eine Rückbesinnung auf grundlegende Ziele von Bildung. Eine zukunftsorientierte Bildung sollte die Befähigung zur Führung eines gelingenden Lebens ermöglichen, womit wir beim letzten Trend wären: **Glücksorientierung (7)** ist Basis einer „Positiven Pädagogik“¹¹, deren Kern der amerikanische Philosoph und Erziehungsreformer John Dewey 1930 in einer zeitlos gültigen Erkenntnis auf den Punkt brachte: „Herauszufinden, wozu man sich eignet und eine Gelegenheit zu finden, dies zu tun, ist der Schlüssel zum Glücklichsein.“¹² Genau dies sollten Schule und Unterricht, aber auch die Lehrkräftebildung ermöglichen.

Mit inklusiver Schulentwicklung zur „Resilienten Schule“¹³



In „Die Corona-Chance – Sieben Schritte zur ‚Resilienten Schule‘“¹⁴ habe ich anknüpfend an meine sieben Trends einen Fahrplan zur Entwicklung inklusiver, resilienter, d.h. krisensicherer Schulen vorgestellt sowie Methoden und Instrumente detailliert beschrieben. Nachfolgend skizziere ich die wichtigsten Eckpunkte.

10 Olaf-Axel Burow (2020): Future Fridays – Warum wir das Schulfach Zukunft brauchen. Weinheim: Beltz Verlag.

11 Olaf-Axel Burow (2011): Positive Pädagogik: Sieben Wege zu Lernfreude und Schulglück. Weinheim: Beltz Verlag.

12 John Dewey (1930): Democracy and Education. New York: Macmillan.

13 Olaf-Axel Burow (2021): Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur „Resilienten Schule“. Weinheim: Beltz Verlag.

14 Olaf-Axel Burow (2021): Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur „Resilienten Schule“. Weinheim: Beltz Verlag.

Startpunkt sollte ein pädagogischer Tag sein, zu dem sich die Schlüsselpersonen der Einrichtung (Schulleitung, Kolleg*innen, Eltern- und Schülervertreter*innen, andere Dienstkräfte sowie Unterstützer*innen) versammeln, mit dem Ziel, sich auf ein Leitbild mit einer ausgearbeiteten Zukunftsvision zu einigen. Dieses Zukunftsbild sollte durch einen aus drei Kernwerten (z.B. „inklusiv – innovativ – engagiert“) bestehenden „Zukunftscodex“¹⁵ als Zukunftsvision präzisiert werden. Das gemeinsam getragene Leitbild (eine anschauliche Illustration der erwünschten Zukunft) und der von der Schulgemeinde entwickelte Zukunftscodex dienen quasi als Wegweiser für den nun schrittweise erfolgenden Umbau zur inklusiven Schule. Dieses Vorgehen, das ich in den letzten 25 Jahren an einer Vielzahl von Bildungseinrichtungen eingeleitet habe, wird durch die Metastudien des neuseeländischen Schulforschers Hattie bestätigt, münden seine Analysen doch in die Erkenntnis, dass „geteilte Haltungen sowie wertschätzende Beziehungen“¹⁶ die wirksamsten Faktoren erfolgreicher Schulentwicklung sind.

Anknüpfend an Leitbild und Zukunftscodex sollte in einem zweiten Schritt ein detaillierter Umsetzungsplan mit klaren Verantwortlichkeiten entwickelt werden, wobei es hier auf den Perspektivenwechsel ankommt: Von der Vision ausgehend, also z.B. dem erwünschten Zielzustand im Jahr 2030, werden Meilensteine benannt: Was wollen wir bis 2030 erreicht haben? Was bis 2025? Was bis 2022? Um zu konkretisieren, muss vereinbart werden: Welchen ersten Schritt unternimmt wer mit wem nächste Woche?

Dafür ist es sinnvoll zu den sieben Trends bzw. den Zielen, die vorrangig angegangen werden sollen, Projektteams, multiprofessionelle Teams bzw. professionelle Lerngemeinschaften zu bilden, die einzelne Aspekte der Vision bzw. der Trends so aufbereiten, dass sie in den Schulalltag Eingang finden können.

Eine AG Inklusion und Digitalisierung könnte Lernplattformen wie z.B. Khan Academy, sofatutor oder Simple Mind auf Unterstützungsmöglichkeiten für inklusive Beschulung untersuchen und sich der Frage stellen, welche Geräte- und Softwareausstattungen sinnvoll sind. Dank eines sich ausweitenden Angebots an Lern-Apps lassen sich die bei Schüler*innen beliebten Smartphones für vielfältige Lernaufgaben nutzen. Für innovative Formate inklusiver Beschulung eignen sich aber besser Tablets, die leicht zu bedienen sind und z.B. die Nutzung und Erstellung von Erklärvideos durch Schüler*innen ermöglichen. Schriftgrößen lassen sich variabel anpassen, das Gerät kann über Sprach-

15 Olaf-Axel Burow/Charlotte Gallenkamp (Hrsg.) (2017): Bildung 2030 – Sieben Trends, die die Schule revolutionieren. Weinheim: Beltz Verlag.

16 Olaf-Axel Burow (2016): Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Weinheim: Beltz Verlag.

steuerung bedient werden und in variablem Tempo und Lautstärke Texte sogar in frei wählbaren Sprachen vorlesen. Die Khan Academy bietet zudem kostenfrei eine Software, die das individuelle Lernverhalten der/des Lernenden verfolgt und ihm passgenau Aufgaben zuweist. Bei all dem müssen wir bedenken, dass wir erst am Beginn einer Revolution personalisierten Lehrens und Lernens mit Unterstützung digitaler Medien stehen¹⁷, die völlig neue Möglichkeiten inklusiver Beschulung eröffnet. Entscheidend für die erfolgreiche Nutzung dieser rasant sich entwickelnden Innovationen sind die gemeinsam geteilte Vision, die Bereitschaft in Teams zu lernen und sich den neuen Herausforderungen zu stellen sowie die Kooperation mit außerschulischen Lernorten und Bildungsträgern.

Personalisierte, auf die Voraussetzungen und Bedürfnisse einzelner Schüler*innen zugeschnittene Lernformate setzen voraus, dass Lehrkräfte sich aktiv mit den neuen Möglichkeiten auseinandersetzen und lernen, digitale Medien als Unterstützungs- und Entlastungswerkzeuge für Routineaufgaben, wie z. B. Stoff- und Fertigkeitsvermittlung zu nutzen, um mehr Zeit für die immer wichtiger werdende Beziehungsarbeit zu haben. Dabei gilt: Analog und digital sind keine Gegensätze, sondern sollten einander ergänzen. Dies zeigt auch folgendes Beispiel: An der Alemannenschule in Wutöschingen, die auf dem Weg inklusiver Schulentwicklung weit fortgeschritten ist, unterrichten Lehrkräfte bei vollem Deputat nur noch zwölf Stunden und nutzen die übrige Zeit dafür, Schüler*innen individuell zu betreuen, zu coachen, Unterrichtsmaterialien zu erstellen, Lernumgebungen zu designen und digitale Plattformen auszubauen, aber auch dafür, den außerschulischen Bereich im Rahmen von Projekten am Nachmittag, die teilweise außerhalb der Schule stattfinden, zu entwickeln.

Viele der Kolleg*innen, die sich zur Zeit schon durch die Corona-Krise überfordert sehen, werden die Anforderungen, die sich aus der Berücksichtigung meiner sieben Trends ergeben, als zusätzliche Belastung und deren Umsetzung als illusionär ansehen. Doch wie das Beispiel der Alemannenschule, einer ehemaligen Hauptschule und jetzigen Gemeinschaftsschule zeigt, ist das Gegenteil der Fall: Beginnend mit einer Klärung ihrer Werte und Zielvorstellungen im Jahr 2008, über die Verabschiedung eines Leitbilds im Jahr 2011, den Aufbau eines Materialnetzwerkes mit Kompetenzrastern zu selbstständigen Erarbeitung im Jahr 2012 und den versuchsweisen Start des neuen Modells in den Klassen 5 und 6 hat dieses Kollegium in kleinen Schritten zielstrebig an der Umsetzung der Vision des Kollegiums gearbeitet und sich von den unvermeidli-

¹⁷ Olaf-Axel Burow (Hrsg.) (2019): Schule digital – wie geht das? Weinheim: Beltz Verlag.



chen Rückschlägen und Widerständen nicht entmutigen lassen. Bis 2018 erfolgte die Einrichtung einer digitalen Lernplattform, die den gesamten Lernstoff digital verfügbar machte, eines App-Curriculum und ein schrittweiser Abschied von Klassenzimmern hin zu einer offenen Lernlandschaft. An diesem Beispiel zeigt sich, wie wichtig die gemeinsam entwickelte Vision und ein realistischer konkretisierter Umsetzungsplan mit einem Vorgehen mit klaren Verantwortlichkeiten in kleinen Schritten ist. Und das Beste: Auf der Homepage dieser Schule können Sie sich anhand von instruktiven Filmen nicht nur einen Einblick in dieses Modell gelingender Schulentwicklung verschaffen, sondern auch sofort die Lernplattform und das Materialnetzwerk nutzen.

Zukunftsfähige Lehrkräfte müssen zu Schulentwickler*innen bzw. Future Designer*innen werden



Die Corona-Krise hat nicht nur die Schwächen weiter Teile des Deutschen Schulsystems und der Bildungsorganisation offengelegt, sondern auch den Blick für die Nutzung von Corona als Chance¹⁸ geweitet:

Wie ich aus unseren Schulentwicklungsprojekten und von den Gewinnerschulen des Deutschen Schulpreises weiß, gibt es immer mehr Schulen, die, statt auf Anweisungen von oben zu warten, proaktiv innovative Wege gehen, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden und die neuen Möglichkeiten zu nutzen.

Weite Teile der Bildungsverwaltung wie auch der Lehrerbildung indes hängen immer noch zu sehr an ihren alten Mustern. So benötigen wir dringend neue Rekrutierungsverfahren und eine stärkere Konzentration auf Persönlichkeitsentwicklung und frühe Praxiskontakte, denn zu viele angehende Lehrkräfte erkennen erst nach der Verbeamtung, dass sie den falschen Beruf ergriffen haben – mit fatalen Folgen für sie und ihre Schüler*innen. Aber auch zu viele langjährige Kolleg*innen sperren sich gegen den notwendigen Wandel. Zukunftsfähigen Lehrkräften ist dagegen längst klar, dass sie sich nicht auf ihre Rolle als Vermittler*innen von Fachwissen beschränken können, sondern dass sie in einer schnell sich wandelnden Welt zusätzlich zu Schulentwicklern, zu Future Designer*innen werden müssen, um gemeinsam mit engagierten Lehrkräften, Eltern- und Schülervertreter*innen ihre Schule und den Unterricht weiterzuentwickeln. Dieser Wandel lohnt sich: Denn nie waren die Möglichkeiten so groß, Schule zu einem Ort von Potenzialentfaltung, inklusiver Förderung und guten Leistungen zu machen.

¹⁸ Olaf-Axel Burow (2021): Die Corona-Chance: Durch sieben Schritte zur „Resilienten Schule“. Weinheim: Beltz Verlag.



Einführung in das Gesamtprojekt

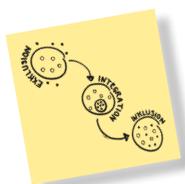
von Friederike Goedicke

Die Evangelische Schulstiftung in der EKD (ESS EKD) hat sich in den letzten 25 Jahren zur Aufgabe gemacht, Schulen in evangelischer Trägerschaft bundesweit zu unterstützen. Nachdem in den ersten Jahren vielfältige Gründungs- und Aufbauprojekte im Mittelpunkt der Förderaktivitäten standen, entschied man sich in einem Profilstärkungsprozess ab 2015, zunehmend Themenförderungen in den Mittelpunkt zu stellen.

Neben den typischen Fragestellungen der Schulen in evangelischer Trägerschaft, wie Qualitätsentwicklung und evangelisches Profil, rückten schnell auch gesellschaftlich aktuelle Themen in den Fokus. Spätestens seit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention 2009 befassen sich alle Schulen in evangelischer Trägerschaft in Leitbilddiskussionen und Schulentwicklungsprozessen mit theoretischen und praktischen Aspekten von Inklusion. Manche können dabei auf eine lange und erfolgreiche Integrationsgeschichte zurückblicken und haben primär die Perspektive erweitert und die schulische Vision angepasst. Andere Schulen begannen erst mit der gesetzlichen Ver-

pflichtung darüber nachzudenken, wie und mit welcher Unterstützung sich Leitung, Kollegium, Elternschaft und Schüler*innen auf einen Weg in die Inklusion machen könnten. Herausforderungen baulicher Art oder Qualifizierungen von Lehrkräften und pädagogischen Mitarbeitenden, z.B. zu Inklusionsbeauftragten oder -berater*innen, waren dabei nur die eine Seite der Medaille – langfristige Veränderungen in der Schulkultur und die gemeinsame Entwicklung einer inklusiven Haltung stellten viele Schulen vor größere Fragen.

Die ESS EKD möchte seit jeher die Förderung und Entwicklung zeitgemäßer und bedarfsgerechter Ansätze an ihren Schulen unterstützen und arbeitet für die Gestaltung und operative Umsetzung ihrer Sonderförderlinien eng mit unterschiedlichen Partner*innen aus dem Schulwesen und der Qualitätsentwicklung zusammen. Im Sinne eines ganzheitlichen und nachhaltigen Angebots werden fachliche Impulse eng mit einer Schulentwicklungsbegleitung zusammengedacht. So auch bei der Entwicklung und Planung dieses Sonderförderprogramms „Gemeinsam in die Inklusion“.



Für die Gesamtmoderation und professionelle Unterstützung des angeleiteten Schulentwicklungsprozesses hat der Stiftungsvorstand der ESS EKD sich entschieden, auf den Verein Initiative Neues Lernen e.V. (INL) zuzugehen. Die INL ist Expertin für partizipative Schulentwicklung und hat sich zum Ziel gesetzt, Schulen kontextuell und individuell durch Workshops und

Schulentwicklungscoachings dabei zu unterstützen, umsetzbare und nachhaltige Ideen zu entwickeln. Aufbauend auf agilem Denken und partizipativen Methoden fördert die INL einen persönlichen Haltungswandel. Dabei hat sie die jeweilige Schulkultur ebenso im Blick wie regionale Besonderheiten und lebenslanges Lernen.

Während die ESS EKD in den letzten 25 Jahren primär die Schulträger*innen, Schulleitungen und das Lehrer*innenkollegium sowie in einzelnen Förderprogrammen auch die Elternvertreter*innen in Schulentwicklungsprozesse einbezogen hat und für Schüler*innen oft gesonderte Wettbewerbe ausgeschrieben wurden, bringt die INL als Baustein der partizipativen Schulentwicklung viel Erfahrung in der Einbindung aller an Schule Beteiligten mit. Die sich auf diese Programmlinie bewerbenden Schulen sind also explizit aufgefordert, Schüler*innen aller Jahrgangsstufen und weitere an der Schule beteiligte Personen oder externe Partner*innen aus dem Ganztagsbereich einzuladen und einzubinden. Partizipative, demokratische Schulentwicklung zu stärken und somit die Ideenvielfalt zu vergrößern, Denkblockaden spielerisch zu lösen und die Eigenverantwortung der gesamten Schulgemeinschaft für das jeweilige Schulprofil zu nutzen, ist Kernkompetenz der INL.

Profitierend von den Erfahrungen der landeskirchlichen Schulstiftungen im Bereich Inklusion und aufsetzend auf den ursprünglich in England entwickelten *Index* für Inklusion verbindet die ESS EKD die fachlichen Ziele des Sonderförderprogramms mit den methodischen Kompetenzen und neuen Zugängen aus dem Design Thinking der INL. Denn: Beide Partner sind sich einig, dass schulische Veränderungen dann nachhaltig Erfolg haben, wenn alle Beteiligten gemeinsam Lösungen entwickeln und sich als Team mit Begeisterung und langem Atem für die kontextuelle Konkretisierung und effektive Umsetzung einsetzen.

Erstmals hat sich die Evangelische Schulstiftung in der EKD in diesem Sonderförderprogramm dafür entschieden, die evangelischen Schulen nicht nur durch hausinterne Beratung und Begleitung sowie fachliche Impulse und Vernetzung zu unterstützen, sondern den Schulen über knapp drei Jahre Coach*innen für eine supervidierende und beratende Unterstützung im Alltag an die Seite zu stellen. Dies stärkt sowohl die Schulleitungen als auch – je nach Inanspruchnahme – die Kollegien und Elternschaft in ihrer Schulentwicklungs- und Gestaltungskompetenz. Es bietet entsprechend der Bedürfnisse vor Ort entweder Anknüpfungspunkte zum Vertiefen und Vergewissern oder auch geschützte Räume zur Konfliktmoderation, zum Sich-Sortieren und zur Stärkung Einzelner. Die ESS EKD ist dankbar, dass die Initiative Neues Lernen e.V. auf über 90 Moderator*innen und Trainer*innen zurückgreifen kann und somit geeignete Coach*innen für die jeweiligen Anliegen und Schulkulturen auswählen kann.

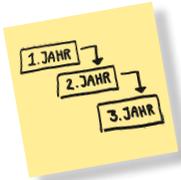
Diese Art der langfristigen und vergleichsweise engmaschigen Begleitung von Schulentwicklungsprozessen hat die ESS EKD zuvor nur in der Gründungsphase angeboten. Für Schulentwicklung wurde bisher eher auf Fortbildungsreihen und Vernetzung gesetzt, ohne konkrete kontextuelle Beratung und Begleitung oder verpflichtende Workshops in den Schulen in die Förderung zu integrieren. Auch in dieser Hinsicht bietet die Kooperation mit der INL ein positives Lernfeld.

Als Ziel hat sich die ESS EKD gesetzt, die ausgewählten Schulen in diesem nachhaltigen Schulentwicklungsprozess nicht nur professionell zu begleiten, sondern unter Einverständnis und auf Wunsch der beteiligten Schulen auch verschiedene Bildungsmaßnahmen zum Erlernen und Anwenden von Innovations- und Kreativtechniken anzubieten. Wissend um die sehr unterschiedlichen Entwicklungsstände auf dem Weg in die Inklusion, stellt die ESS EKD den ausgewählten Schulen daher ein zusätzliches individuelles Förderungsbudget zur Verfügung, welches je nach Bedarf für Schulungen des gesamten Kollegiums oder punktuell zur Professionalisierung der Elternarbeit, einzelner Lehrkräfte oder pädagogischer Mitarbeiter*innen eingesetzt werden kann.

Programmstruktur

von Nils Reubke und Anastasia Schöfeld

Hintergrund & Problemstellung



Die Evangelische Schulstiftung in der Evangelischen Kirche in Deutschland (ESS EKD) hat es sich zur Aufgabe gemacht, Schulen in evangelischer Trägerschaft bundesweit bei Gründungs-, Aufbau- und Entwicklungsprozessen zu unterstützen. Seit 1994 begleitete sie über 150 Schulen in evangelischer Trägerschaft bei derartigen Vorhaben. Viele dieser Schulen finden sich im Rahmen ihrer Neugründungen und Weiterentwicklungsprozesse immer wieder großen Herausforderungen ausgesetzt. Diese Herausforderungen sind mal gesellschaftlichen Anforderungen und praktischen Fragestellungen (z.B. Inklusion, Digitalisierung, Berufsorientierung), mal allgemeingültigen Schul- und Organisationsentwicklungsfragen (z.B. Leitbild- und Profilentwicklung) und mal prozess- oder schulkulturrelevanten Themen (z.B. Teamarbeit an Schule, Kommunikationskultur) zuzuordnen.

Lösungsansatz



Die ESS EKD beabsichtigte, die Förderung und Entwicklung innovativer und zeitgemäßer Ansätze an fünf bereits gemeinsam geförderten Schulen zu unterstützen und eine zweite Schulentwicklungsphase einzuläuten. In Zusammenarbeit mit der Initiative Neues Lernen e.V. (INL) als erfahrener Kooperationspartnerin in Schulentwicklungsfragen konnten diese Schulen aktiv bei der Ressourcenaktivierung und Lösungsfindung unterstützt werden. Konkret bot die INL ein Schulentwicklungsprogramm an, in welchem für die fünf Schulen Innovations-Workshops, Schulentwicklungs-Coachings und Netzwerkveranstaltungen enthalten waren, um einen ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz von Qualitätsentwicklung an den Schulen zu ermöglichen. So konnten die teilnehmenden Schulen in Begleitung, heißt, mit einer*m ganz individuellen Coach*in durch zweieinhalb Jahre Schulentwicklung gehen.

Darüber hinaus bestand die Möglichkeit einer erweiterten Zusammenarbeit mit Lehr-
amts-Stipendiat*innen des Studienkollegs der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw),

die sich im Rahmen der ideellen Förderung mit Schulentwicklungsfragen auseinandersetzen und in dem Prozess als sogenannte „blauäugige Visionär*innen“ externe Impulse setzen.

Zielsetzung



Gegenstand dieser kooperativen Zusammenarbeit war das Angebot eines ganzheitlichen, innovativen und individuell zugeschnittenen Schulentwicklungsprozesses für zunächst fünf ausgewählte Schulen in evangelischer Trägerschaft als Modellvorhaben, mit einer potenziellen Strahlkraft für das gesamte Netzwerk evangelischer Schulen und darüber hinaus. Oberstes Ziel war es, diese Schulen in ihrer innovativen und eigenverantwortlichen Entwicklungsfähigkeit zu stärken. Optional konnte in Absprache mit den Schulen und den Förder*innen ein zusätzlicher thematischer Fokus bestimmt werden.

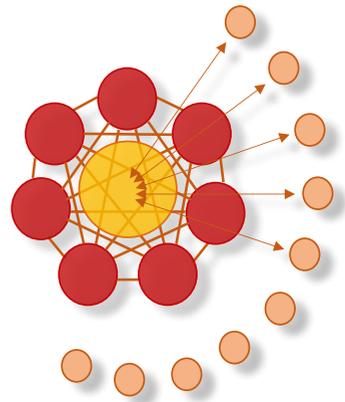


Abb. 1: Netzwerk der Schulen im Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“. Sieben Geförderte Schulen (rot), Netzwerkveranstaltung (gelb), Strahlkraft auf weitere Schulen im Netzwerk (orange) und darüber hinaus.

Projekttablauf

Aufgebaut war das Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ vielschichtig und langfristig. Für jede Schule stellten gegebene Teilkomponenten eine Orientierung dar, die sich individuell und bedürfnisorientiert flexibel einsetzen ließen.

Das Programm beinhaltete für jede Schule folgende Teilkomponenten:

- zwei Innovations-Workshops (Anstoß-Workshop/Weiterkommen-Workshop) mit „blauäugigen Visionär*innen“ (zweitägig)
- sechs individuell gestaltete Schulentwicklungs-Coachings (Begleitungstreffen)
- eine Auftakt-, eine Netzwerk- und eine Multiplikationsveranstaltung



Abb. 2: Schulentwicklungsprozessesstrahl mit Innovations-Workshops, Schulentwicklungs-Coachings und Netzwerkveranstaltungen.

Innovations-Workshops



Bei einem Innovations-Workshop handelt es sich um eine zweitägige Schulentwicklungsmaßnahme, bei der eine repräsentative Gruppe aus ca. 21 Schüler*innen, Lehrer*innen, Eltern und anderen relevanten Akteuren (z.B. Schulträger*innen) intensiv an einer gemeinsam definierten und schulspezifischen Herausforderung arbeitete.

Der Anstoß-Workshop diente als Impuls für die Schulgemeinschaft. Mittels praxisprobter Kreativ- und Innovationstechniken wurden bedarfsgerechte und konkrete Lösungs- und Entwicklungsvorschläge erarbeitet und priorisiert. Darüber hinaus wirkte der Anstoß-Workshop stark teambildend und qualifizierte die Teilnehmer*innen für weitere Entwicklungsprozesse. Die jeweilige Leitung übernahm ein zertifiziertes Trainer*innen- und Moderator*innenteam von jeweils drei Personen. Zusätzlich bereicherten bei einigen Anstoß-Workshops auserwählte Studienkollegstipendiat*innen oder -alumni der sdw den Workshop durch ihren externen Blick und ihre visionäre Motivation.

Der Weiterkommen-Workshop baute auf dem auf, was an Bedürfnissen in der Schulgemeinschaft vorhanden waren und was während des Anstoß-Workshops bereits definiert wurde, mit dem Ziel, den Schulentwicklungsprozess weiter zu optimieren. Methodisch und personell war der Schulentwicklungsprozess vergleichbar aufgebaut, nur die Schwerpunkte unterschieden sich von Schule zu Schule entsprechend. Das Design des Weiterkommen-Workshops wurde also ganz individuell auf die einzelne Schule



ausgerichtet. Auch der Workshop wurde durch auserwählte Studienkollegsstipendiat*innen oder -alumni der sdw unterstützt, die teilweise bereits beim Anstoß-Workshop teilgenommen hatten.

Schulentwicklungs-Coaching

Um bei der Umsetzung der Lösungs- und Entwicklungsvorschläge zu unterstützen und die nachhaltige Verankerung der innovativen Entwicklungsfähigkeit an der Schule zu fördern, wurde jede Schule individuell von einer*m qualifizierten Anstoß-Coach*in der INL über einen Zeitraum von knapp zweieinhalb Jahren begleitet. Die Begleitung fand in Gesprächen unter vier Augen mit der Schulleitung statt, in Gruppen-Coachings mit Steuergruppen oder einem Schulentwicklungsteam. Sie konnte auch andere kleine Entwicklungs-Workshops beinhalten (analog, telefonisch oder digital), die jeweils auf die Bedürfnisse der Schule angepasst waren sowie inhaltlich mit der Schule abgestimmt wurden.



Jede Schule hatte die Möglichkeit in Absprache mit ihrer*m Coach*in, die verfügbaren Stunden so zu terminieren und auszugestalten, wie es für den individuellen Schulentwicklungsprozess günstig war.

Netzwerkveranstaltungen: Austausch- und Multiplikationsveranstaltungen



Um den gesammelten Ideenreichtum und die gebündelte Kompetenz aller teilnehmenden Schulen füreinander und das erweiterte Schulnetzwerk zu nutzen, wurde der regelmäßige Austausch über das Netzwerk der ESS EKD als Basisstation und die Programmleitung der INL nach den jeweiligen Bedarfen ermöglicht und aktiv gefördert. Durch Fachtage und Netzwerkveranstaltungen konnten sich die Schulen über die jeweiligen Erfolge und Schwierigkeiten austauschen und Ideen teilen.

Beginnend mit einer Auftaktveranstaltung, haben sich die teilnehmenden Schulen im März 2018 auf dem Weg „Gemeinsam in die Inklusion“ einen Startschuss gegeben. In die Veranstaltung wurde thematisch eingeführt und strukturell ein Überblick gegeben, damit die Schulen sich gegenseitig und ihre Coach*innen kennenlernen konnten. Dieses erste Treffen hatte den Charakter eines internen Arbeitstreffens als Netzwerkveranstaltung, bei dem die teilnehmenden Schulen (in Delegationen zu zwei bis drei Personen) sich untereinander kennenlernen, voneinander lernen, ihren Prozess reflektieren und den Gemeinschaftssinn für das zukünftige Netzwerk stärken. Bei diesem ersten Auftakttreffen wurde fachlicher Input gegeben und in individueller Begleitung durch die Schulentwicklungscoach*innen erste Schritte angedacht.

Nach über einem Jahr Prozess fand im Mai 2019 die zweite Netzwerkveranstaltung mit Delegationen aller teilnehmenden Schulen statt. Hier konnten die Schulen Zwischenergebnisse präsentieren, Erfolge feiern und sich zu verschiedenen auf Schulentwicklung fokussierten Interessenschwerpunkten gegenseitig austauschen. Dabei ging es vor allem darum, in Form eines Barcamps voneinander zu lernen und weitere Schritte auf dem Weg „Gemeinsam in die Inklusion“ zu gehen.

Es entstand auf allen Seiten – sei es eine Schule, ein*e Coach*in, Lehrkräfte, Eltern, die ESS EKD oder die INL – das Gefühl, dass sich keine*r in diesem Prozess allein fühlte, weil jede*r sichtbar ein Teil vom Gesamtprozess war.

Zur dritten Veranstaltung sollten zusätzlich Vertreter*innen weiterer Schulen aus dem Netzwerk evangelischer Schulen eingeladen werden (bis ca. 120 Teilnehmende), um die Multiplikation und Strahlkraft der Prozesse und Lernfortschritte zu vergrößern. Praxiserprobte Formate wie Kurzvorträge, Kreativ-Workshops, fachliche Impulse, Warm-ups, Netzwerkpässe u. a. hätten hierbei für methodisch vielseitige und ergebnisorientierte Veranstaltungen gesorgt, die sowohl die Arbeit an konkreten Inhalten wie auch die Netzwerkarbeit ermöglichten.

Jedoch musste diese Veranstaltung stark verkleinert und coronabedingt digital durchgeführt werden. Deshalb wurde im November 2020 eine Online-Abschlussstagung mit den beteiligten Schulen durchgeführt. Ziel war es, die Teilnahme und die Schulentwicklungsarbeit zu würdigen, sich auszutauschen, über die Projektschulen hinaus Kontakte zu knüpfen und fachliche Impulse aus Online-Workshops mitzunehmen. Das Gemeinschaftsgefühl des entstandenen Netzwerks aller Schulen, die am Schulentwicklungsprozess „Gemeinsam in die Inklusion“ beteiligt waren, sollte hierbei auch digital wieder aufleben.

Qualitätssicherung



Alle Moderator*innen und Coach*innen sind von der Initiative Neues Lernen e.V. qualifiziert und zertifiziert und wurden über ein gesondertes Auswahlverfahren bestimmt, um hohe Qualität, Motivation und Eignung zu gewährleisten. Der/die Coach*in, welche*r den gesamten Schulentwicklungsprozess begleitete, übernahm bei allen Veranstaltungen die Leitung, um einer Schule einen roten Faden und die gewünschte kontinuierliche Prozessbegleitung zu ermöglichen.

Für die interne Qualitätssicherung wurde bei diesem Vorhaben seitens der Coach*innen ein eigenes Supervisionsverfahren etabliert, in dem in regelmäßigen Abständen monatlich die Erfahrungen und Fortschritte an den Schulen auf der Metaebene reflektiert und beraten wurden und somit auch hier für modularen Austausch zwischen den Schulen gesorgt wurde. Für ein möglichst vertrauensvolles und kontinuierliches Verhältnis zwischen den Schulen und der Initiative Neues Lernen e.V. als Schulentwicklungsprozessbegleitung wurden gleichbleibende Ansprechpartner*innen, Moderator*innen-Teams und Coach*innen über den gesamten Prozess angestrebt.

Außerdem wurden die Workshops schriftlich in Form von Fragebögen evaluiert und Feedback eingeholt, um direkt während des Prozesses zu justieren, was beibehalten, verändert oder neugedacht werden könnte. Die Programmevaluation sowie die Prozessbegleitung wurden im Rahmen von Interviews mit den Schulleitungen resümiert.

Vorstellung der teilnehmenden Einzelschulen

von Friederike Goedicke



Für das Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ konnten sich Schulen in evangelischer Trägerschaft aus ganz Deutschland bewerben. In einem mehrstufigen Bewerbungsverfahren, welches gemeinsam von der ESS EKD und der INL durchgeführt wurde, hat sich das Team für sechs Schulen aus 21 Bewerbungen entschieden:

- CJD Grundschule Adensen-Hallerburg (Niedersachsen)
- Jona Schule Stralsund (Mecklenburg-Vorpommern)
- Evangelisches Schulzentrum Bad Dübén (Sachsen)
- Jacob-Ellrod-Schule Gefrees (Bayern)
- Ostschule Lemgo (Nordrhein-Westfalen)
- Lebenswelt Schule Zwenkau (Sachsen)

Abb. 3: Übersicht der Standorte aller teilnehmenden Schulen im Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ der ESS EKD.

Gestartet wurde mit sechs Schulen, wobei sich die Jona Schule Stralsund bald für eine andere Entwicklungsrichtung entschied, weshalb sich nachfolgend nur noch auf fünf Programmschulen bezogen wird. Vor Projektbeginn wurde vereinbart, dass die ESS EKD die fachliche und inhaltliche Steuerung verantwortet. Dazu gehörte, dass pro Veranstaltung ein eigenes, zum Prozess passendes Profil entwickelt wurde. Es wurde entschieden, in der Auftaktveranstaltung 2018 in Nordhausen theoretisch und praktisch über den *Index* für



Inklusion einzusteigen und ein Jahr später, nachdem alle Schulen ihre Auftaktworkshops absolviert hatten, am Inklusionsfachtag bei der EKD in Hannover im Februar 2019 die Inklusionsexpertin der Niedersächsischen Landesregierung, Dagmar Brunsch, einzuladen und so politische Ziele und schulischen Alltag nochmal miteinander zu verbinden. Nach diesen zwei Veranstaltungen mit externem Input und den ersten Coachings und Weiterkommen-Workshops in den beteiligten Schulen, war der Wunsch nach Vernetzung und gelingenden Praxisbeispielen hoch. Infolgedessen lag der Fokus beim Halbzeit-Workshop in Bochum darauf, das eigene Expert*innenwissen der beteiligten Schulen zu multiplizieren und das Selbstvertrauen inmitten der Transformationsprozesse zu stärken.

In enger Abstimmung mit der Projektkoordinatorin der Initiative Neues Lernen e.V., Anastasia Schönfeld, erarbeiteten zunächst seitens der ESS EKD Magnus von Kortzfleisch und ab Sommer 2018 Friederike Goedicke als Projektleitung schulübergreifende Vernetzungsveranstaltungen, die sich an den Bedarfen und Herausforderungen der beteiligten Schulen orientierten. Neben den willkommenen inhaltlichen Impulsen wurden insbesondere die ausführliche Gelegenheit zum kollegialen Austausch und die gegenseitige Ermutigung seitens der Schulleitungen und Lehrkräfte als besonders wertvoll angesehen. Dabei wurden Praxisbeispiele wie an der Evangelischen Grundschule Nordhausen und der mit dem Schulpreis ausgezeichneten Matthias-Claudius-Schule in Bochum seitens der geförderten Schulen interessiert aufgesogen. Ebenfalls wurden von den Schulen theoretische Debatten und wissenschaftliche Reflexionen auf dem Fachtag dankbar angenommen.

Leider musste der zum Ende des Sonderförderprogramms für April 2020 geplante zweitägige Fachtag als Multiplikationsveranstaltung in Erfurt coronabedingt abgesagt werden. So konnten die beteiligten Schulen, eingeladenen Expert*innen und Coach*innen der INL der interessierten Fachöffentlichkeit und anderen evangelischen Schulen ihre Ergebnisse nicht in dem geplanten Format vorstellen. Stattdessen wurde in einem kleineren digitalen Format gemeinsam das Erreichte reflektiert und die gemachten Schulentwicklungsschritte als Multiplikator*innen untereinander geteilt. Abschließend findet als Finale des Sonderförderprogramms „Gemeinsam in die Inklusion“ im Mai 2021 die offizielle Abschlussveranstaltung für die fünf geförderten Schulen statt. In diesem Rahmen präsentieren die Schulen ihre zurückliegende Entwicklung und erhalten die vorliegende Abschlussdokumentation.



In Retrospektive auf das Gesamtprogramm

von Anastasia Schönfeld



In den folgenden Kapiteln werden rückblickend einzeln die bereits dargestellten Komponenten des Gesamtprogramms dargestellt – wie die verschiedenen Programmbausteine erlebt wurden, wie sie sich entwickelt haben und angenommen wurden. Aus Sicht der Programmkoordination der Initiative Neues Lernen e.V. werden wichtige Aspekte und Eindrücke des Programms zusammengetragen.

Im Gesamtprozess ging es darum, begleitet durch Innovations-Coach*innen der INL, Schulen auf dem Weg in ein vermeintlich noch unbekanntes Feld zu begleiten. Es ging darum, ihnen bei ihrer täglichen Alltagsarbeit nicht sehr viel mehr Arbeit, Aufwand und Belastung zu bescheren, sondern sie dort zu unterstützen, wo es benötigt wird. Ziel war es, sie bei jenen Schritten und Bausteinen zu begleiten, die sie im Rahmen von Schulalltag allein manchmal nicht bewältigen können, um sich zu verändern und weiterzuentwickeln.

Schulen sind in vielen Bereichen gesellschaftlicher Veränderung auf sich gestellt. Sie müssen sich die fachlichen Praktiken, Strukturen und Kulturen individuell passend für die eigene Schule selbst erarbeiten. Workshops und Fortbildungen sind oft Eintagsfliegen, die innovativ, motivierend und inspirierend wirken und aufgenommen werden. Eine nachhaltige thematische Einbettung dessen geht aber oft im Alltag wieder unter. Daher ging es darum, in einem Programm über mindestens zweieinhalb Jahre den Schulen Menschen als Begleitung in einem solchen Prozess an die Seite zu stellen, um sich zu entwickeln und gemeinsam einen individuell passenden Weg in die Inklusion zu finden.



Ausgehend vom *Index* für Inklusion nach Tony Booth und Mel Ainscow, die Inklusion als großen Ansatz von Gemeinschaft verstehen, wurde den Schulen bereits am Anfang eine mögliche Sichtweise auf inklusive Kulturen, Strukturen und Praktiken vorgestellt. So begriffen einige schnell, dass es in der gelebten Inklusion vor allem um Werte und Haltungen, Ansatzweisen, Einstellungen und den wertschätzenden Umgang miteinander geht. Über diese Einführung

konnten viele den Ansatz in das bereits bestehende Schulleben und die Schulgemeinschaft mitnehmen. So neu und anders war es dann nicht. Schaute man aber ins Detail, ergaben sich noch viele Baustellen, die betrachtet werden könnten.

Auftaktveranstaltung: Wie alles begann ...



Auf der Auftaktveranstaltung in der Evangelischen Grundschule Nordhausen lernten Schuldelegationen und Coach*innen der INL gleichermaßen eine erste Idee von Schulentwicklung im Rahmen von Inklusion kennen.

Gedanken zur Inklusion

von Dr. Annerose Fromke

Inklusion (von lateinisch *inclusio*) – das heißt Einschluss oder einschließen – mit diesem Wort ist die Evangelische Schulstiftung in der EKD mutig in ihr neues Förderprogramm gestartet. Dieses Wort wird auch Sie in den nächsten zwei Jahren vertiefend begleiten. Es ist ein längst gebeuteltes Wort. Ein Wort, das die Spötter*innen, die Klagen und Bedenken-träger*innen in die erste Reihe holt. Ein Wort, zu dem es inzwischen unzählige Ansichten, Erläuterungen, Experten und Standpunkte gibt. Im Land Brandenburg wurde das Wort aus politischen Gründen wieder gestrichen, man spricht inzwischen vom **gemeinsamen Lernen**. Die Anfeindungen sind zahlreich.

Hinter dem Inklusionsgedanken steht ein alter Menschheitstraum: „*Hier ist kein Jude noch Grieche, hier ist kein Knecht noch Freier, hier ist kein Mann noch Weib; denn ihr seid allzumal einer in Christo Jesu.*“ steht es im Brief an die Galater.¹⁹ **Alle, Alles, Allumfassend lehren** oder „*Seid umschlungen Millionen*“ in Friedrich Schillers „*Ode an die Freude*“.

Wer sich für die Inklusion entscheidet, entscheidet sich nicht nur für ein Programm, sondern immer auch für eine Vision, einen Traum, ein Idealbild. Wer Inklusion verfolgt, verfolgt eine Richtung, die sich, wenn man es genau beschaut, in verschiedene Ziele aufsplittet. Ziele, die in Abhängigkeit von den Menschen, die vor Ort in bestimmten Kontexten agieren und in Abhängigkeit von vorfindlichen Rahmenbedingungen, von-

¹⁹ Buch Galater 3,28.



einander abweichen werden. Inklusion ist vielfarbig, vielstimmig und muss für diejenigen, die handeln und in Verantwortung treten, passen. Nur mit dieser Grundannahme ist Inklusion auch in der Zukunft ein Fanfarenruf, der positiv besetzt bleibt. Wir benötigen diese positive Grundstimmung. Sie ist entscheidend für die Ausgestaltung der Prozesse und Wege. Wir müssen achtsam sein, diese positive Grundspur, Grundstimmung nicht zu verlieren.

Schulen in evangelischer Trägerschaft ist der Schritt in die Inklusion nicht fremd, er muss nicht politisch verordnet werden, sondern leitet sich unmittelbar aus dem eigenen Menschenbild ab, aus der Ebenbildlichkeit Gottes – eine verheißungsvolle Schönheit, in die jeder Mensch getaucht ist. Seit den achtziger Jahren sind Schulen in evangelischer Trägerschaft Vorkämpfer der Inklusion, getrieben durch den Anspruch, christliche Grundsätze umzusetzen, Realitäten zu verändern und mit Mut Visionen zu verfolgen. Nicht selten in oft närrischer, übermütiger Weise und beseelt mit dem schlichten Anspruch, die Erde Gottes doch ein wenig besser zu gestalten.

Die evangelische Matthias-Claudius-Schule in Bochum oder das evangelische Schulzentrum Martinschule in Greifswald müssen in diesem Zusammenhang unbedingt genannt werden. Beide Schulen konnten 2018 in die Endrunde des Deutschen Schulprei-

ses aufsteigen. Das sind Schulen, die seit Jahrzehnten Inklusion vorangebracht haben. Beheimatet in einem christlichen Leitbild und immer wieder als Idealisten belächelt. Friedrich Schiller, der Theoretiker des deutschen Idealismus, vergleicht den Enthusiasmus, mit dem man innere Bilder verfolgt, mit dem kraftvollen Wurf einer Kugel. Keine Kugel wird ewig auf ihrer Bahn bleiben. Wer Inklusion verfolgt, verfolgt ein idealisiertes Bild. Mit wieviel Kraft, mit wieviel Enthusiasmus die Kugel gestoßen wird, ist unterschiedlich. Man kann auch eine Kugel im Übermut zu hoch stoßen und sie fällt unmittelbar auf die Füße. Kraft und Enthusiasmus sind das eine, die Technik das andere. Eben für diese Technik möchten wir und die Initiative Neues Lernen e.V. Sie in den nächsten zwei Jahren begleiten. Finden Sie das Maß, das zu Ihnen passt. Wir schauen alle in dieselbe Richtung, doch das Ziel oder Teilziele werden Sie selbst vor Ort mit Ihren Beteiligten ausloten, definieren und Wegabschnitte festlegen.

Allem voran, steht jedoch immer die innere Haltung, das innere Bild, das inklusive Leitbild. Schaut man auf unsere Gegenwart, so ist diese ausdifferenziert, arbeitsteilig, wir leben in einer hochverästelten Gesellschaft in den Zuordnungen, Funktionen, Schichten, Milieus genau festgelegt sind und uns funktionierende Abläufe garantieren. Das sind wunderbare Voraussetzungen zum Exkludieren. Inklusion ist eine Gegenbewegung, um Grenzsetzungen zu minimieren und den Blick auf den Menschen wieder in den Vordergrund zu rücken, der Mensch, die Menschlichkeit als Leitthema und Leitbild. An diesem Punkt stehen Schulen in evangelischer Trägerschaft in besonderer Verantwortung. Vergessen Sie dies nicht in Ihrem alltäglichen Tun. Keine andere Religion stellt den Dienst am Mensch so zentral in den Mittelpunkt wie die christliche Religion. Ihre Perspektive, ihr Hauptfach, wie es die sächsischen Schulen für sich definieren, ist der Mensch und die Menschlichkeit und damit das Recht des Menschen, sich in Allem zu entfalten und in Allem zu sein und damit sind wir wieder am Anfang der Prägung evangelischer Bildung durch Johann Amos Comenius: **Alle, Alles, Allumfassend** und eben in der Einschließung **Aller** zu lehren und zu lernen.

Einführung in die Inklusion

Den Begriff von Inklusion breit aufgefächert zu verstehen, wie in Einbeziehung aller zu lehren und zu lernen, war ein erster Schritt. Inklusion als übergreifende Kulturen, Strukturen und Praktiken zu verstehen, leitete Anke Grafe an, sodass die Komplexität des Programms bald allen Schulen deutlich wurde. Dies war kein simples Projekt. Es stand



eine Erweiterung der eigenen Grundhaltung bevor. Daraus wurde deutlich, dass die nächsten Jahre selbstständiges, initiatives Arbeiten aller Beteiligten forder-
ten.

Im Rahmen dieses Einstiegs konnten die Schuldelegationen noch während der Auftaktveranstaltung anfangen, sich mit den Schwerpunkten ihrer eigenen Schulen auseinanderzusetzen. Zusammen mit ihren INL-Coach*innen durften sie in der Evangelischen Grundschule Nordhausen Eindrücke sammeln und Überlegungen anstreben, welche Veränderungen auf sie zukommen könnten. Durch Design-Thinking-Methoden tauschten sie sich spielerisch untereinander über ihre Perspektiven auf die eigene Schule aus. Direkt zu Beginn wurden sie sanft aus ihrer Komfortzone geholt, um Potentiale zu entfalten und Veränderungsmöglichkeiten zu entdecken.

Keiner wusste, welche und wie viele Steine in den zweieinhalb folgenden Jahren noch gewendet, bearbeitet und versetzt werden würden.

Erste gemeinsame Schritte im Anstoß-Workshop



Mit Motivation und Tatendrang, inhaltlichem Input im Gepäck und je einer*m neuen INL-Coach*in ging es für die Delegationen der Schulen wieder zurück in ihre Schulgemeinschaften. Dort wartete das Alltagsgeschäft. Die Idee von dem nächsten Schritt „Gemeinsam in die Inklusion“ hatte trotzdem niemand vergessen. So stand auch schnell der erste Termin mit dem/der eigenen Schulentwicklungscoach*in für die Schulen auf dem Terminplan. Zur Vorbereitung ging es priorisierend an die Konzeption und Vorbesprechung des Anstoß-Workshops, damit die Schulgemeinschaft in Form von freiwilligen Teilnehmenden aus Schüler*innen, Eltern, Lehrkräften, Mitarbeiter*innen der Schule und Träger-schaft zusammenkommt und ihre Ziele konkretisieren kann. Einige Schulen begannen für eine erste Abfrage des Status quo die im *Index* für Inklusion angebotenen Fragebö-

gen für Eltern, Schüler*innen, Lehrkräfte und Mitarbeiter*innen einzusetzen und zu evaluieren, wie Schulentwicklung innerhalb der eigenen Schulkultur wahrgenommen wird. In dieser Form konnten sich die Schulen selbst ein Bild davon machen, worum es der Schulgemeinschaft inhaltlich geht. Das machte sie auf verschiedene Themenbereiche aufmerksam, die sie evtl. als Lehrkräfte oder Schulleitungen ganz anders bewertet hätten als einige Mitglieder der Schulgemeinschaft. Es half ihnen, einen Überblick zu generieren.

Mit dem Aufruf zur Teilnahme am Anstoß-Workshop waren Schüler*innen, Eltern, Träger*innen, Lehrkräfte und Mitarbeiter*innen der gesamten Schulgemeinschaft aufgefordert, sich zu melden, um den Schulentwicklungsprozess partizipativ zu gestalten. In den meisten Fällen fanden sich schnell Workshopeteilnehmer*innen in gleichen Teilen von Schüler*innen über pädagogische Kräfte bis hin zur Schulleitung. Viele wollten Schule als Lernort neudenken und partizipieren an dieser Möglichkeit, ein Schulentwicklungsvorhaben mitzugestalten. Es gab einen intrinsischen Antrieb, da alle gefragt wurden. Sie fühlten sich auch genau dadurch als Teil der Schulgemeinschaft.

Jede Schule bereitete auf ihre Weise den Anstoß-Workshop vor.

Bei der Auftragsklärung entstanden Schwerpunkte wie:

- Wie können wir alle gemeinsam den Weg zu einer inklusiven Schule gehen?
- Wie können wir eine Schule sein, in der keiner verloren geht?
- Wie können wir in unserem Schulalltag dem unterschiedlichen Förderbedarf aller Schüler*innen gerecht werden?
- Wie können wir den Kindern in der Gestaltung des Schulalltages mehr Verantwortung übergeben – von der GS bis zur OS?
- Wie können wir **mit allen** Inklusion aktiv weiterentwickeln?

Der von jeweils drei INL-Moderator*innen moderierte Anstoß-Workshop umfasste pro Schule zwei Tage, 21 Teilnehmende und eine möglichst hohe Perspektivenvielfalt von Schüler*innen, Eltern, Lehrkräften, Erzieher*innen, Mitarbeiter*innen, Schulleitung, Träger*innenschaft etc. So wurde er in allen Schulen wie geplant durchgeführt.

In wertschätzender und partizipativer Atmosphäre arbeiten die Schulteams miteinander an ihren individuellen Schulentwicklungsprozessen.



Denke nicht zu kompliziert
und sprich aus, was du denkst.

Lass andere aussprechen.

Gib wertschätzendes Feedback.

TITEL UND „SIE“ BLEIBEN DRAUßEN.

Besserwisser sind nicht gefragt.

Bleib beim Thema.

Lass Abkürzungen weg
und sprich in Bildern.

Diskutiere nicht die alten Ideen. Finde neue!

**UNTERSTÜTZE
VERRÜCKTE
IDEEN!**

Scheitere oft und früh!

BEACHTET DIE ZEIT!

Jede Idee zählt.
Quantität ist wichtig.

Baue auf den Ideen anderer auf.

Hab Spaß!

Initiative
Neues
Lernen

www.initiative-neues-lernen.de

LORENZO CONSULTING

www.lorenzo.de

Was können wir beobachten?



Zu eben diesen Fragestellungen des Anstoß-Workshops wurde partizipativ gearbeitet. Zuerst konnten alle in Kleingruppen zu sieben Personen ihre eigene Erfahrung negativ wie positiv zum Thema teilen. Sie stellten sich den Fragen und teilten gegenseitig ihre ganz individuellen Empfindungen:

- Plus (+): Was läuft gut?
- Minus (-): Was könnte besser sein?
- Indifferent (?): Und welche Fragen sind offen?

Dabei entstand eine Zusammensetzung von multiperspektivischen Wahrnehmungen verschiedener Mitglieder der Schulgemeinschaft. Schulbezogen in der Richtung auf dem Weg in die Inklusion waren die Erfahrungen vom/von der Grundschüler*in über den/die Schulträger*in bis zur Großmutter weit gestreut.

Folgende Aspekte wurden genannt:

- P (+): Projekte, Hort, besondere Kinder, Große helfen Kleinen, Augenhöhe untereinander, gemeinsame Zeit zum Spielen, Montessori-Pädagogik, ...
- M (-): Achtsamkeit füreinander, eigene Erwartungen an Leistungen, nicht alle Kinder sind willkommen, Hausaufgaben, Essen, Kommunikation im Team, ...
- I (?): Rolle des Bezugserziehers, mehr Kind sein, Best Practice, ...

Ziel des Anstoß-Workshops war es einerseits thematisch zu fokussieren, um Beobachtungen zu teilen, Erfahrungen zu resümieren und auf Augenhöhe, wertschätzend miteinander umzugehen. In dieser Form konnte der Schulleiter bspw. der neunjährigen Schülerin, der Vater dem Stiftungsvorsitzenden, die Horterzieherin der Mutter oder der Inklusionsassistent der Fachlehrerin einander zuhören. Geschichten und Erfahrungen jeder*s Einzelnen wurden in kürzester Zeit beachtet und wurden für die Weiterentwicklung des Prozesses relevant. Aus dieser Sammlung an positiven, negativen oder aber auch noch Fragen aufwerfenden Aspekten von Schule konnten Visionen und Herausforderungen formuliert werden. Kleingruppen einigten sich mittels kreativer Methoden auf einen Fokus während des Workshops. Dies war nicht das einzige Mal, bei dem schnell, aber reflektiert priorisiert wurde. Einige Teilnehmende stellten fest, dass es Kindern manchmal leichter fällt, Dinge auf den Punkt zu bringen. Andere merkten, dass

gewisse Prämissen noch nicht mitgedacht wurden. Alle profitierten von dem Miteinander und dem gegenseitigen Austausch. Dadurch waren die vielschichtigen Perspektiven nicht mehr so weit voneinander entfernt. Und es konnten schulspezifische Visionen formuliert werden von der eigenen Schulgemeinschaft in der Zukunft. Dabei entstanden unter anderem folgende Visionen:

- „Schüler*innen lernen selbstorganisiert in eigenem Tempo an Projekten und Aufgaben, die ihre Stärken fördern und ihre Schwächen auffangen.“
- „Ein gutes Miteinander von allen Schüler*innen, Pädagog*innen und Eltern“
- „Gästevorträge zu möglichen Themen veranstalten:
 - Unterschiedliche Menschen, unterschiedliche Lebensgeschichten, unterschiedliche Perspektiven
 - Leben besteht aus Höhen und Tiefen: Wie geht man mit ihnen um?
 - Lernprozesse und Bildung als Reise verstehen
 - Wertschätzung ist gleich Bildung“
- „Ein offenes modernes, kindgerechtes Schulgebäude, in dem offener Unterricht ermöglicht wird, Projekte und Räume für individuelles Arbeiten vorhanden sind und Kinder Spaß am Lernen haben.“

Woran orientieren wir uns?



Zur Orientierung und Ausrichtung wurden im nächsten Schritt „Landkarten“ erstellt mit dem Blick darauf, alles das, was in Hinsicht auf die Fragestellung bereits gut läuft, kreativ zu gestalten. Ganz spielerisch und haptisch bastelten die Kleingruppen miteinander ihre „sicheren Häfen“ von all dem, was in der Schule bereits positiv wahrgenommen und beibehalten werden soll.

Davon ausgehend, dass dieser sichere Hafen gefestigt ist und bestehen bleibt, konnten sich viele Teilnehmende der vielleicht aufreibenderen Aufgabe widmen, die Herausforderungen im nicht einzuschätzenden „Meer“ zu benennen und ebenfalls zu visualisieren.



Welche Herausforderungen gehen wir an?



Infolgedessen entstanden Herausforderungen, die durch die kreative Auseinandersetzung damit greifbar waren. Jede Kleingruppe formulierte drei Herausforderungen, die ihr am wichtigsten erschienen. In einem Anstoß-Workshop entstanden dementsprechend jeweils neun Herausforderungen, die im Nachgang zur weiteren Bearbeitung und Beleuchtung zur Verfügung standen.

Unter anderem gab es Herausforderungen wie die folgenden:

- Räumliche Enge
- Gesetzlicher Rahmen
- Arbeitsbelastung für Schüler*innen und Lehrer*innen
- Zusammenhalt und Ausgrenzung (Mobbing)
- Gerüchte und fehlende Transparenz
- Selbstorganisation
- Kommunikation untereinander/Kommunikationsdefizit
- Zu viele Baustellen und Richtungswechsel
- Ausreichend qualifiziertes Personal dauerhaft sichern
- etc.

Wie fokussieren wir uns?



Die Fokussierung auf eine Herausforderung, die dem eigenen Interesse und Wirkungsbereich entspricht, bot sich im Anschluss an. Neu zusammengesetzte Kleingruppen widmeten sich einer Herausforderung und beleuchteten diese intensiv aus all ihren Perspektiven. Nun wurde mit einer fiktiven Persona gespielt, welche eine logisch zusammenhängende Perspektive und entsprechende Bedürfnisse und Wünsche hinsichtlich dieser einen Herausforderung hat. Durch die Arbeit mit einer Persona konnte das Problem der Herausforderung noch einmal von einem anderen Standpunkt beachtet werden. Wodurch die Herausforderung nochmals tiefer verstanden wurde.

Welche Lösungen gibt es?



Schlussendlich konnten dann schnell Prototypen entwickelt werden, die als erste Testobjekte galten. Es ging darum, das von vielen Seiten durchdachte und beleuchtete Problem zu beheben. Die Kernfrage war an dieser Stelle: Welche Idee könnte als Lösung für die formulierte Herausforderung dienen?

In einer kreativen Abschlussphase konnten nun aus den umfangreich beleuchteten Problemstellungen die Lösungsideen angegangen werden, damit die Lösungen konkret und direkt für den Rest der Schulgemeinschaft zugänglich gemacht werden konnten. Die sogenannten Prototypen wurden gebaut, gebastelt, konzipiert, aufgeschrieben oder dargestellt.

Hierbei entstanden Prototypen als Lösungsansätze für die entwickelten Herausforderungen:

- Coaching-Kommunikationskurs (gewaltfreie Kommunikation) zu den Themen Konflikt, Feedback, Zusammenarbeit, Wertschätzung
- Kompetenzboot²⁰: gemeinsame Veranstaltung, um Aufgaben zu sammeln, Kompetenzen zu erfassen und Verantwortlichkeiten festzulegen; dazu ein Aushang für alle als Übersicht, die kontinuierlich aktualisiert wird

²⁰ Als Kompetenzboot wurde ein Prototyp als Workshop-Ergebnis eines Schulteams erarbeitet und vorgestellt. Es resultierte aus der Metapher, dass die Schulgemeinschaft gemeinsam in einem Boot sitzt.

- Eine gemeinsame Haltung: Alles vom Kind aus gedacht, das heißt verschiedene Aktivitäten wie Hospitationen, Workshops, Fortbildungen etc. resultieren aus einer gemeinsamen Haltung, die alle Pädagog*innen der Schule haben und leben = unsere Herzensangelegenheit
- Weitere Verzahnung von Hort/Ganztag und Schule (Strukturanpassung)
- Verantwortungsvertrag und Mutmachzettel
- Informationsveranstaltung für neue Schüler*innen der 5. und 7. Klassen
- Zur Verbesserung der Kommunikation: Freitagspost
- Wir planen Schulorganisationszeit, in der Lehrer*innen und Schüler*innen Zeit zur Planung und Organisation haben. Ziel: eigenverantwortliches Organisieren der Schüler*innen
- Elterncafé für eine verbesserte Kommunikation zwischen Schule und Eltern
- Tauchaufgaben²¹ statt Hausaufgaben als Vertiefungsaufgaben im Ganztag

Stipendiat*innen als blauäugige Visionär*innen

In fast jedem Anstoß-Workshop war mindestens ein*e Stipendiat*in als Gast dabei, welche*r als studentische und schulfremde Perspektive im Arbeitsprozess manchmal noch neue Impulse in die Schulgemeinschaft brachte. Diese Perspektive half dabei, über den Tellerrand hinauszudenken.

Die Stipendiat*innen konnten selbst aus der gewonnenen Erfahrung vieles mitnehmen und von den Schulgemeinschaften lernen:

„Schulentwicklung und Inklusion nicht nur als statischen Begriff kennen, sondern aktiv erleben: Als Teil eines Teams durfte ich in einer sehr wertschätzenden und produktiven Atmosphäre eigene Ideen mit einbringen und im Gegenzug viele Erfahrungen aus dem Schulalltag mitnehmen. Eine Chance, die ich immer wieder ergreifen würde und werde.“²²

²¹ Der Begriff Tauchaufgaben wurde von einer Workshop-Gruppe entwickelt, um das Vertiefen/Eintauchen in die Aufgaben deutlich zu machen. Der Begriff zeigt die Analogie zu Hausaufgaben auf.

²² verschriftliches Zitat von Theresa Piss (05.05.2018): Anstoß-Workshop. Zwenkau.

Feedback und Evaluation der Teilnehmenden im Anstoß-Workshop



Im Anstoß-Workshop wurde die Gruppe der Teilnehmenden aus Schüler*innen, Eltern, Träger*innen, Mitarbeitenden der Schulgemeinschaft, Lehrkräften, Erzieher*innen, Sozial- und Sonderpädagog*innen, Sozialarbeiter*innen und Schulleitungen je nach Verfügbarkeit und Motivation möglichst vielfältig zusammengesetzt. Insgesamt beteiligten sich über 100 Personen an der Umfrage.

Alle Teilnehmenden der fünf Anstoß-Workshops wurden im Anschluss an die Workshops zu ihrer ganz individuellen Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess schriftlich per Fragebogen befragt.

Dieser fragte

- nach eigenen, individuellen Erwartungen und einer Bewertung der Erfüllung dieser,
- nach individuell bedeutsamen Inhalten, die im Workshop aufgekommen sind,
- nach dem individuellen Mehrwert aus dem Workshop und
- nach der individuellen partizipativen Grundhaltung hinsichtlich Schulentwicklung (siehe Plakat Seite 35).

Auf einer Bewertungsskala von 0 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu) wurden die eigenen Erwartungen bewertet, wie bspw. „Spaß haben“, „Austausch im Team“, „mit Freude ernste Themen besprechen“, „verschiedene Standpunkte/Sichtweisen in der Schule“, „Konflikte ansprechen“, „Kommunikation verbessern“, „neue Impulse bekommen“, „Probleme besser erkennen“. Aus Teilnehmer*innenperspektive wurden insgesamt 94% der Erwartungen zwischen 4 und 5 bewertet. Erwartungen wie „Langeweile“ wurden hingegen oft mit 0 bewertet.

Bei der Frage nach individuell bedeutsamen Inhalten, die den Teilnehmenden während des Workshops begegnet sind, nannten die Befragten unter anderem: „verschiedene Perspektiven kennenlernen“, „enge Zusammenarbeit“, „im Alltag achtsamer untereinander sein“, „Sichtweisen der Kinder“, „innehalten und reflektieren“, „gelebte Inklusion“, „Moderationstechniken für den Unterricht“, „Inklusion betrifft uns alle“. Ganz gleich in welcher Evaluation der Anstoß-Workshops, wurden aus Teilnehmer*innenperspektive ähnliche Eindrücke wiedergegeben.

Zusammengetragen aus den verschiedenen Fragebögen, zogen die Teilnehmenden

nach dem Workshop bspw. folgenden Mehrwert:

„Nach dem Anstoß-Workshop ...

- weiß ich, dass in einem gemischten Team die besten Ideen entstehen.“
- kenne ich Design-Thinking-Methoden.“
- weiß ich, wie wir das Problem der Ausgrenzung auf verschiedenen Ebenen anpacken können.“
- weiß ich, dass man auch mal groß träumen darf.“
- kann ich offener reden.“
- weiß ich, dass Zusammenarbeit besser ist.“
- weiß ich, dass wir auf einem guten Weg sind und sehr viel bewirken können.“
- weiß ich, dass es nach wie vor unterschiedliche Haltungen und Ablehnung gibt.“
- sehe ich Hoffnung für eine positive Weiterentwicklung.“
- kann ich effizient in kurzer Zeit ein Thema bearbeiten, ohne alles tot zu diskutieren.“
- kenne ich die Ziele der Schule meines Kindes.“
- weiß ich, wie Inklusion aktuell in der Schule gelebt wird.“
- kenne ich Probleme und Wege der Kommunikation.“

Zur Selbsteinschätzung der Teilnehmenden wurden folgende Fragen gestellt, die die Teilnehmenden wieder auf einer Bewertungsskala von von 0 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu) nach subjektivem Empfinden nach dem Anstoß-Workshop ausgefüllten.

1.	Wir als Schulgemeinschaft tragen die Hauptverantwortung für die Entwicklung unserer Schule.	92% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
2.	Wir haben als Schule eine klare Vision von dem, was wir erreichen wollen, und eine Vorstellung, wie wir dahin kommen.	98% der Befragten kreuzten 5 an.
3.	Neue Ideen und Impulse werden gefördert und gern gesehen.	87% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
4.	Es gibt ausreichend Möglichkeiten und Ressourcen für die interne Schulentwicklung.	76% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
5.	Wir binden alle Mitglieder der Schulgemeinschaft (Schüler*innen, Lehrer*innen und Eltern) auf Augenhöhe am Schulentwicklungsprozess ein, wenn sie es wollen.	96% der Befragten kreuzten 5 an.
6.	Bei Problemen und deren Lösung unterstützen wir uns gegenseitig.	88% der Befragten kreuzten 3 bis 5 an.

7.	Ich interessiere mich sehr für die Entwicklung meiner Schule.	70% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
8.	Ich kann die Entwicklung meiner Schule aktiv mitgestalten.	93% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
9.	Ich weiß, wie ich mich im Schulentwicklungsprozess einbringen kann.	82% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
10.	Schulentwicklungsarbeit macht mir Spaß.	99% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
11.	Die investierte Zeit und Energie für Schulentwicklung lohnen sich.	76% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
12.	Unfertige Dinge auszuprobieren macht mich eher nervös.	34% der Befragten kreuzten zwischen 3 und 5 an.
13.	Mir macht Veränderung keine Angst.	54% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
14.	Ich kenne Methoden und Modelle für: Bestandsaufnahme, Fokussierung, Perspektivwechsel und kreative Ideenentwicklung im Kontext der Schulentwicklungsarbeit.	67% der Befragten kreuzten zwischen 3 und 5 an.
15.	Ich fühle mich bei deren Anwendung sicher.	61% der Befragten kreuzten zwischen 3 bis 5 an.
16.	Mich bringen die neuen gelernten Methoden und Schulentwicklungsansätze auch nachhaltig (im Schulalltag) weiter.	70% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
17.	Ich werde mit meinen Wünschen, Bedürfnissen und Ideen gesehen und gehört.	82% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
18.	Ich fühle mich in der Lage, konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen.	78% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.

Die allgemeine, freudvolle Stimmung in den Anstoß-Workshops trug dazu bei, dass die Schulen einen Startpunkt gesetzt und damit motiviert in konkreten Schritten direkt weitermachen konnten. Aus den vielen Rückmeldungen wurde deutlich, welchen Fokus die einzelnen Personen für sich selbst in Schulentwicklung setzen und welchen Mehrwert tatsächlich praktizierte Partizipation für die Schulkultur haben kann.

Coachings als Begleitung des Schulentwicklungsprozesses

Im Anschluss an den Anstoß-Workshop fanden in den Schulen individuell terminierte Schulentwicklungs-Coachings statt, welche die Schulen in ihrem Prozess begleiteten. In und zwischen diesen Coachings konnten die Prototypen getestet, evaluiert, weiterentwickelt oder auch beendet werden, wenn sie für die Schulgemeinschaft nicht funktionierten. Der Fokus der INL-Coach*innen lag während des gesamten Schulentwicklungsprogramms vollends auf den individuellen Bedürfnissen der Schulgemeinschaft, um den Weg in die Inklusion begleitend voranzubringen.

Die Form der Coachings war angepasst an die Situation und Bedürfnisse der Schulen. Einige wählten eine kontinuierliche Betreuung durch einstündige regelmäßige Coaching-Gespräche und teilten sich dementsprechend die gesamte Coachingzeit auf. Andere nutzten mehrere Stunden Coaching im Workshop-Format, um sich weiterzuentwickeln. Angepasst an die individuellen Schulen, arbeiteten INL-Coach*innen in regelmäßigen Abständen mit den Schulteams zusammen. Nicht als Kontrollinstanz, sondern als unterstützende, wertschätzende Begleitung, die immer wieder Impulse setzen kann, konnten die Coachings den gesamten Prozess flankieren, ohne dabei den Blick auf das gesteckte Ziel aus den Augen zu verlieren.

Netzwerkveranstaltung: Austausch nach dem ersten Jahr Schulentwicklungsprozess



Über ein Jahr nach dem Auftakt trafen sich wieder Schuldelegationen der fünf Schulen des Sonderförderprogramms „Gemeinsam in die Inklusion“ der ESS EKD auf einer Netzwerkveranstaltung an den Claudius-Höfen des Matthias-Claudius-Sozialwerkes in Bochum und tauschten sich zu ihren ganz individuellen Schulentwicklungsprozessen im Rahmen des Förderprogramms aus. Die Erfolge aus den Anstoß-Workshops, weitere Schritte oder getestete und auch verworfene Ergebnisse konnten vorgestellt werden, um voneinander zu lernen.

Beginnend mit einem inspirierenden Besuch bei der Schulpreisträgerin Matthias-Claudius-Schule, die sich mit einer inklusiven Grundhaltung dem Bedarf an Integration und Inklusion widmet, trafen die Schuldelegationen jene anderen Schulen, die bereits seit über einem Jahr an den eigenen Veränderungsprozessen im Rahmen von Inklusion arbeiten. Neben der eigenen Präsentation der bisherigen Schritte, profitierten die Teil-



nehmenden von der Zeit miteinander, mit ihren Coach*innen und mit Projektverantwortlichen. Sie konnten Fragen oder Anregungen direkt loswerden, sich gegenseitig beraten oder Erlebnisse teilen.

In Form eines ausgedehnten Barcamps wurde diese Netzwerkveranstaltung zum Austausch in multiprofessionellen Workshops genutzt. Alle Anwesenden stellten ein breitgefächertes Workshop-Angebot auf. An Diversität und Interesse mangelte es keineswegs. Letztendlich standen für alle Beteiligten passende Angebote für das Lernen mit und von anderen zur Verfügung, wie z.B.:

- Konzept Elternarbeit
- Gestaltung der demokratischen Mitbestimmung an der Schule
- Aufnahme von Kindern mit Förderschwerpunkt
- Schulpsychologische Arbeit an der inklusiven Schule
- Zieldifferentes Lernen zu einem gemeinsamen Thema
- Projektorientierter Unterricht (inklusive und jahrgangsübergreifend)
- Teamsitzungen und Konferenzen im Alltag gut gestalten
- Gelder beantragen innerhalb der ESS EKD
- Weiternutzung des Logbuchs²³
- Schulfach Glück

Dieses Format bot auch die Möglichkeit, sich gegenseitig zu motivieren und die Hoffnung nicht zu verlieren, neue Inspirationen mitzunehmen und zu merken, dass es in kleinen Schritten voran geht. Zu wissen, dass sie in diesem Prozess nicht allein waren und andere Schulen ebensolche Herausforderungen bewältigten, die manchmal im Schulgeschehen unüberwindbar scheinen, half, den Blick mutig auf die nächsten Meilensteine zu richten.

²³ Ein Logbuch ist ein chronologisch zu führendes Buch, in welches alle wichtigen Ereignisse und Aufgaben des Schultages von dem/der jeweiligen Schüler*in selbsteingetragen werden. Es kann auch als Kommunikationsmittel zwischen Lehrkräften und Eltern fungieren.

Weiterkommen-Workshop: Wie ging es weiter?



Ein nächster Weiterkommen-Workshop stand für jede Schule an. In diesem sollte es darum gehen, komplett individualisiert, designt nach den Bedürfnissen der Einzelschule eine Struktur zur Weiterentwicklung zu bieten. Wieder wurde die Schulgemeinschaft eingeladen und nach Freiwilligen gesucht. Auch ein Jahr später gab es viele Interessent*innen als Teilnehmer*innen für einen weiteren zweitägigen partizipativen Arbeitsprozess mit INL-Moderator*innen und dem/der INL-Coach*in der jeweiligen Schule.

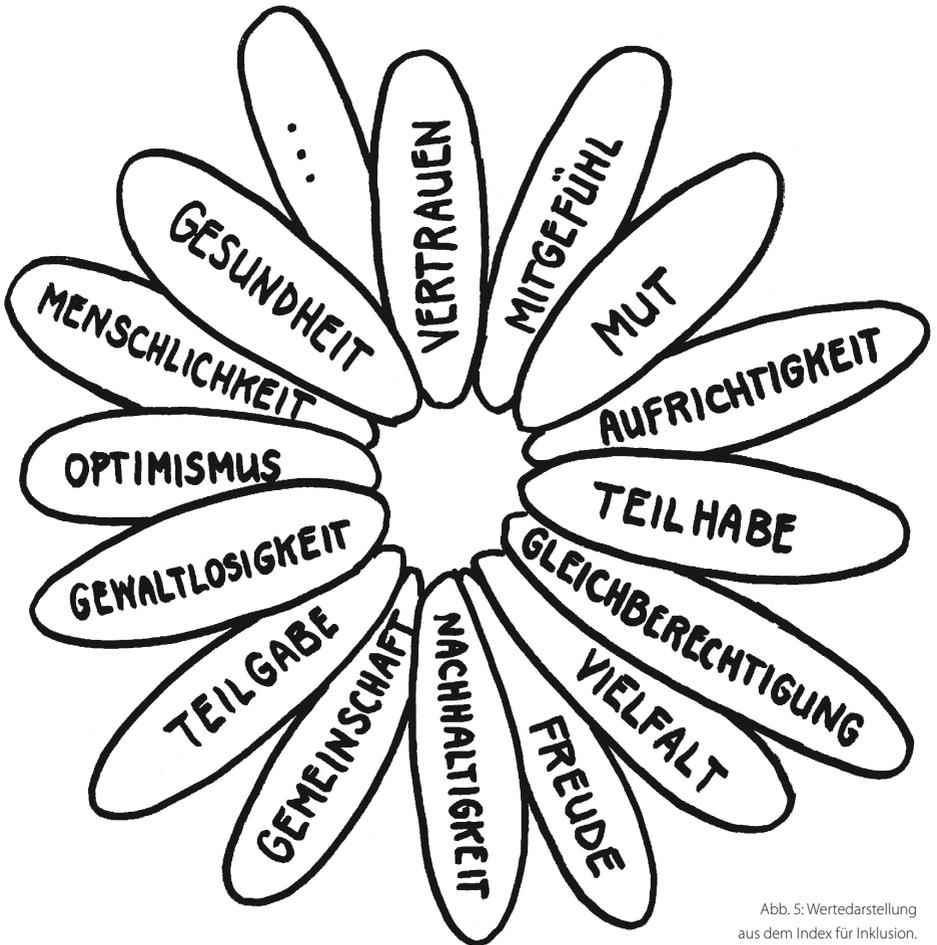


Abb. 5: Wertedarstellung aus dem Index für Inklusion.

Alle Schulen arbeiteten in diesem Weiterkommen-Workshop weiterhin mit agilen Innovationsmethoden. Dabei standen Priorisierung und Refokussierung auf die aktuellen Projekte im Vordergrund. Jede Schule arbeitete sehr individuell mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Die Herangehensweise hatten sie jedoch alle gemeinsam: Sie evaluieren durch die Werteorientierung aus dem *Index* für Inklusion die verschiedenen Aspekte, die sie anfangs angegangen waren und welche sie inzwischen in ihre Schulgemeinschaft mehr oder minder inkludiert hatten.

So wählten sich die verschiedenen Schulen ihre eigenen Werte und Aspekte des *Index* für Inklusion. Gleichzeitig arbeiteten sie intensiv mit dem Inklusionsbegriff und vertieften ihr Verständnis weiter, welches bis zur Halbzeit des Förderprogramms durch Veränderungen in der Schulgemeinschaft und durch die Auseinandersetzung mit den ursprünglich formulierten Zielen seine Reflexion fand.

Es wurde zurückgeschaut, auf den Prüfstand gestellt, gefeiert, was geschafft wurde, und verworfen, was nicht funktioniert hatte. Die Atmosphäre war wieder durch Teilhabe, Wertschätzung, offenes Gespräch, Zuhören, genaues Hinschauen und Teilen geprägt.

In allen Schulen orientierte man sich an den inklusiven Werten aus dem Inklusionsindex. Dabei entstanden während der Weiterkommen-Workshops an den fünf Schulen unterschiedliche Schwerpunkte:

- Wertearbeit zu den inklusiven Werten: Gemeinschaft, Respekt für Vielfalt, Freude
- Arbeit mit dem *Index* für Inklusion an Grundhaltungen und schulspezifischen Handlungsfeldern
- Wertefokussierung zu den inklusiven Werten: Mitgefühl, Gewaltfreiheit, Nachhaltigkeit, Mut, **Wir achten auf unsere Rechte**
- Wertefokussierung zu den inklusiven Werten: Teilhabe, Gemeinschaft, Vielfalt, Gewaltfreiheit, Gleichheit
- Indikatorenarbeit mit dem *Index* für Inklusion zum gewaltfreien, inklusiven Miteinander

Die Schulen arbeiteten weiter an ihren Wert-vollen Zielen, sie priorisierten und formulierten am Ende des Weiterkommen-Workshops, was diese bspw. für sie bedeuten.

Feedback und Evaluation der Teilnehmenden im Weiterkommen-Workshop



Viele Teilnehmende hatten bereits den Anstoß-Workshop und die damit verbundene Arbeitsweise der INL miterlebt. Insgesamt beteiligten sich über 80 Personen an der Umfrage.

Alle Teilnehmenden der fünf Weiterkommen-Workshops wurden im Anschluss an den Workshop zu ihrer ganz individuellen Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess schriftlich per Fragebogen befragt.

Dieser fragte

- nach eigenen, individuellen Erwartungen und einer Bewertung der Erfüllung dieser,
- nach individuell bedeutsamen Inhalten, die im Workshop aufgekommen sind,
- nach dem individuellen Mehrwert aus dem Workshop und
- nach der individuellen partizipativen Grundhaltung hinsichtlich Schulentwicklung (siehe Plakat Seite 35).

Da sich jede Schule bereits ein bis anderthalb Jahre im Schulentwicklungsprozess befand, hatte sich die Erwartungshaltung geändert:

Auf einer Bewertungsskala von 0 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu) wurden die eigenen Erwartungen bewertet, wie bspw. „Spaß haben“, „mich einzubringen“, „Strukturen kennenlernen“, „Weiterentwicklung der Schule“, „Austausch über Werte“, „keine neuen Aufgabenfelder entwickeln“, „Klärung der Werte im Team“, „inklusive Werte“, „keine neuen Themen anreißen“, „bestehende Probleme besprechen“, „Ziele verdeutlichen“, „Gemeinsam weiterdenken“. Aus Teilnehmer*innenperspektive wurden insgesamt 92 % der individuellen Erwartungen zwischen 4 und 5 bewertet. Erwartungen wie „Langeweile“ wurden hingegen oft mit 0 bewertet.

Bei der Frage nach individuell bedeutsamen Inhalten, die den Teilnehmenden während des Workshops begegnet sind, nannten die Befragten unter anderem: „Sichtweise der Kinder beachten“, „Werte begreifbar machen“, „dass wir ähnliche kritische Beobachtungen machen“, „gewaltfreie, wertschätzende Kommunikation“, „die Bedeutung einer so starken Gemeinschaft an unserer Schule“, „inklusive Werte und was hinter ihnen steckt“, „die Offenheit aller Mitwirkenden und die Motivation, etwas verändern zu wollen und weiterzuentwickeln“, „wie Eltern und Kinder die Thematik sehen“.

Zusammengetragen aus den verschiedenen Fragebögen, ziehen die Teilnehmenden aus dem Weiterkommen-Workshop bspw. folgenden Mehrwert:

„Nach dem Weiterkommen-Workshop ...

- weiß ich, dass das ein neuer Anfang sein kann.“
- kann ich mich besser in die Sichtweise der Eltern und Kinder hineindenken.“
- weiß ich, dass es viel zu tun gibt.“
- kenne ich die Bedeutung inklusiver Werte auch für mich.“
- kann ich sagen, dass ich Unterstützung bekommen habe.“
- spüre ich Gelassenheit, weil alle Werte gelebt werden.“
- kenne ich Werte und Merkmale von Inklusion.“
- weiß ich, dass in zwei Tagen zwar viele Ideen entstehen können, jedoch die Zeit für Vertiefung deutlich fehlt und erst im Nachgang entstehen kann.“
- kann ich die Wünsche, Anliegen und Erwartungen der Mitarbeiter*innen besser einschätzen.“
- kann ich die 5 wichtigsten Werte meiner Schule benennen.“
- kenne ich Mentimeter²⁴.“
- weiß ich, dass der Weg noch lang ist.“

Zur Selbsteinschätzung der Teilnehmenden wurden folgende Fragen gestellt, die die Teilnehmenden wieder auf einer Bewertungsskala von 0 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu) nach subjektivem Empfinden nach dem Weiterkommen-Workshop ausgefüllt haben.

1.	Wir als Schulgemeinschaft tragen die Hauptverantwortung für die Entwicklung unserer Schule.	96 % der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
2.	Wir haben als Schule eine klare Vision von dem, was wir erreichen wollen, und eine Vorstellung, wie wir dahin kommen.	90 % der Befragten kreuzten 5 an.
3.	Neue Ideen und Impulse werden gefördert und gern gesehen.	64 % der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
4.	Es gibt ausreichend Möglichkeiten und Ressourcen für die interne Schulentwicklung.	78 % der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.

²⁴ Mentimeter ist ein digitales, interaktives Umfrage- und Präsentationsinstrument für interaktive Umfragen. Es lässt sich in Seminaren mit vielen Teilnehmer*innen unkompliziert einsetzen, um Abstimmungsergebnisse oder Rückmeldungen direkt zu visualisieren.

5.	Wir binden alle Mitglieder der Schulgemeinschaft (Schüler*innen, Lehrer*innen und Eltern etc.) auf Augenhöhe am Schulentwicklungsprozess ein, wenn sie es wollen.	92% der Befragten kreuzten 5 an.
6.	Bei Problemen und deren Lösung unterstützen wir uns gegenseitig.	96% der Befragten kreuzten 3 bis 5 an.
7.	Ich interessiere mich sehr für die Entwicklung meiner Schule.	92% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
8.	Ich kann die Entwicklung meiner Schule aktiv mitgestalten.	86% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
9.	Ich weiß, wie ich mich im Schulentwicklungsprozess einbringen kann.	78% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
10.	Schulentwicklungsarbeit macht mir Spaß.	96% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
11.	Die investierte Zeit und Energie für Schulentwicklung lohnen sich.	94% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
12.	Unfertige Dinge auszuprobieren macht mich eher nervös.	12% der Befragten kreuzten zwischen 3 und 5 an.
13.	Mir macht Veränderung keine Angst.	32% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
14.	Ich kenne Methoden und Modelle für: Bestandsaufnahme, Fokussierung, Perspektivwechsel und kreative Ideenentwicklung im Kontext der Schulentwicklungsarbeit.	56% der Befragten kreuzten zwischen 3 und 5 an.
15.	Ich fühle mich bei deren Anwendung sicher.	52% der Befragten kreuzten zwischen 3 bis 5 an.
16.	Mich bringen die neuen gelernten Methoden und Schulentwicklungsansätze auch nachhaltig (im Schulalltag) weiter.	84% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
17.	Ich werde mit meinen Wünschen, Bedürfnissen und Ideen gesehen und gehört.	96% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.
18.	Ich fühle mich in der Lage, konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen.	88% der Befragten kreuzten 4 oder 5 an.

Auch nach den Weiterkommen-Workshops sorgte die allgemeine wertschätzende Atmosphäre und Kommunikation untereinander dafür, dass die Schulen mit Motivation, erneut gewonnener Freude und Stolz auf das, was sie geschafft haben, in das nächste Jahr Schulentwicklungsprozess starteten. Aus den vielen Rückmeldungen wurde deutlich, welche hohe Bedeutung eine Fokussierung auf die eigenen inklusiven Werte der einzelnen Schulen hat. Mit der Bestätigung und einem neuen Bewusstsein über den

eigenen Selbstwert der Schule konnten Aufgaben und Baustellen weiterbearbeitet und priorisiert werden, um die Weiterentwicklung der Schule in die Hand zu nehmen.

Multiplikationsveranstaltung



Nach einem herausfordernden Jahr 2020 wurde das Sonderförderprogramm der ESS EKD „Gemeinsam in die Inklusion“ um fast ein Jahr bis Mai 2021 verlängert. Die ursprünglich für April 2020 geplante Multiplikationsveranstaltung mit eingeladenen Expert*innen für Impulsvorträge, Workshops und Podiumsdiskussionen rund um das Thema Inklusion konnte mit

über 120 eingeladenen Gästen, u.a. der Fachöffentlichkeit und weiteren Schulen in evangelischer Trägerschaft, aufgrund der Corona-Pandemie nicht stattfinden.

Im November 2020 fand deshalb in einem kleineren Format die Multiplikationsveranstaltung digital mit Schuldelegationen der fünf Programmschulen „Gemeinsam in die Inklusion“ und die durch die Schulstiftung der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens geförderten und fertig ausgebildeten Inklusionsbeauftragten für evangelische und katholische Schulen in Sachsen statt. Auf dieser Online-Tagung konnten sich die Teilnehmenden in verschiedenen Phasen untereinander moderiert austauschen.

Für einige war das Online-Format noch nicht allzu bekannt. Jedoch konnten sich alle schon nach kurzer Zeit online in die Gruppe integrieren. Beginnend mit einem formellen Auftakt zur Begrüßung und Besinnung, konnten die Teilnehmenden schon bald in Kleingruppen über ihre Herausforderungen sprechen, die sie erlebt haben oder die ihnen noch bevorstehen. Im Programm ging es dann weiter mit einem digitalen World-Café, bis die Tagung mit drei Online-Workshops zu den folgenden Themen ihren Höhepunkt erreichte:

- Partizipative Schulentwicklung nachhaltig verankern
- Multiprofessionelle Teams – Grenzen und Chancen meiner Rolle in der Schule
- Inklusion: Digital Literacy und hybride Lernarrangements

Die Workshops wurden freiwillig gewählt und mit viel Austausch und Interaktion gestaltet.

Es ging darum, die Prozesse und Schritte zu würdigen sowie Netzwerke zu verknüpfen und zu erweitern. So konnten Schulen und Inklusionsbeauftragte Erfahrungen und Gelerntes teilen, Praxis und Theorie miteinander verknüpfen und für sich und ihre sys-



temischen und individuellen Prozesse reflektieren.

Moderiert durch die INL wurde das Ziel der Veranstaltung, wie es für April 2020 geplant war, nicht aus den Augen verloren:

Impulse mitnehmen, Erfolge teilen und den langen Schulentwicklungsprozess würdigen. Sodass die Online-Veranstaltung schließlich in Danksagungen, Würdigungen und Zertifikatsübergabe per Post mündete.

Auch trotz, mit und nach einem Jahr Corona-Pandemie konnten die Schulen ihre Prozesse weiterverfolgen und an ihren Zielen dranbleiben. Der Schulentwicklungsprozess und die entwickelte Grundhaltung auf dem Weg „Gemeinsam in die Inklusion“ wurde durch das Jahr 2020 nicht aufgehoben. Die gemeinsame Haltung – partizipativ, agil, bedürfnisorientiert, im Miteinander wachsend entsprechend der entwickelten Werte – wurde vielleicht sogar dadurch noch sichtbarer als vorher.

Schulentwicklungsprozesse zwischen Zielen und Visionen

von Friederike Goedicke



„Wenn man sich Ziele setzt, geht man davon aus, dass die Welt stehen bleibt, während man selbst auf dem Weg ist. Narrative, Visionen und ein gutes Gespür für das eigene ‚Why‘, also den Kern genauer: das Warum des eigenen Handelns und Planens, fördert hingegen Denken in Möglichkeitsräumen.“²⁵

Dabei heißt innovative und partizipative Schulentwicklung nicht immer, etwas Neues zu entwickeln, sondern auch, durch gutes Zuhören, Raum für Sehnsucht, eine fehlerfreundliche Atmosphäre und Schutzräume, Bestehendes zu verknüpfen, Möglichkeiten aufzuzeigen und bereits Gelingendes ins Schaufenster zu heben.

Der goldene Kreis, ein Konzept von Simon Sinek²⁶, geht davon aus, dass Menschen gleiche Werte teilen wollen – sie wollen von Ideen, Träumen, der Motivation und dem Antrieb der Mitmenschen, der Kolleg*innen oder Führungskräfte hören, um aufzubrechen und sich wiederzufinden. Sie orientieren sich bei Entscheidungen für Produkte ebenso wie bei Entscheidungen für Engagement in Prozessen am **Warum**, nicht am **Wie** oder **Was**.



Veränderungsprozesse, die sowohl die innere Haltung der Beteiligten im Blick haben als auch nachhaltig die Transformation der Organisationskultur voranbringen wollen, bedürfen dann neben der Vergewisserung und dem Diskurs über das gemeinsame Warum zumeist Impulse und Irritation von außerhalb sowie einer Förderung von Risikobereitschaft und Radikalität. Wenn es gemeinsam gelingt, Klarheit über das Warum und das Wie zu gewinnen und diese für den Schulentwicklungsprozess miteinander in Einklang zu bringen, während man zugleich strukturelle Grundlagen für Innovationsprozesse schafft, können die vor Ort angestoßenen Veränderungen nachhaltig sein. Das Was bestätigt dann das Warum, die Kongruenz von Was und Wie macht glaubwürdig. Kommen die drei zusammen, kann aus **Performance** (hier: Zielerreichung) **Transformation** (hier: echte Veränderung) werden.

²⁵ verschriftliches Zitat von Friederike Goedicke (4.12.2020): Transformation – Bildung und Zurüstung (Workshop). Bistum Heidelberg.

²⁶ Simon Sinek (2009): Start with why. London: Portfolio Verlag.



Agil, kontextuell und gut gelaunt: Getragen von Anfängergeist und motiviert von ihren Coach*innen sowie einem Workshop-Team der INL, machten sich im Sommer 2018 fünf Schulen auf den Weg „Gemeinsam in die Inklusion“. In zweitägigen Anstoß-Workshops erarbeiteten die Schulen mit Gruppen von 15–25 Menschen – Schüler*innen, Elternvertreter*innen, pädagogischen Mitarbeiter*innen und Lehrkräften – Visionen, Beispielcharaktere und Prototypen. Dabei standen Metathemen wie die Verbesserung von Kommunikation neben konkreten Wünschen von Schüler*innen, keine Hausaufgaben mehr zu haben, oder, dass Rückzugsräume geschaffen werden. Der Werkstattcharakter der Anstoß-Workshops und auch das Arbeitstempo und die Methodenvielfalt der zwei Tage setzte Kreativität frei, die an allen Schulen zu klar identifizierten Herausforderungen und gemeinsamen Visionen führte.



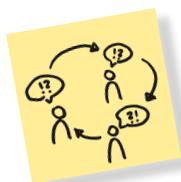
Im nächsten Schritt war es nun an den Schulleitungen, gemeinsam mit ihrem Team zu den Herausforderungen und Visionen konkrete Ziele und Maßnahmen zu definieren – soweit dies möglich war. Herausforderungen und Visionen zu beschreiben, ist dabei noch recht einfach. Aber einen eigenen Weg zu finden, messbare Ziele zu setzen oder sich für Umschreibungen zu entscheiden, an denen die Veränderungen in Haltung und Organisationskultur sichtbar sind, brauchte vielfach mehrere Treffen. Auch benötigt es den Mut, Zwischenschritte auf dem Weg undefiniert zu lassen und dennoch Verantwortliche zu benennen.

Die Schulentwicklungsprozesse der Einzelschulen

von Friederike Goedicke



CJD Grundschule Adensen-Hallerburg: Reform des Sachunterrichts, Kommunikation, Umweltschule



Zwei der zu Beginn des Schulentwicklungsprozesses an der CJD Grundschule definierten Herausforderungen konnten im ersten Drittel der Förderung angegangen werden: Es gelang noch 2018, den gesamten Sachunterricht auf jahrgangsübergreifende Projekte umzustellen. Da durch eine zusätzliche finanzielle Förderung ausreichend Material für die zeitgleiche Bearbeitung der Themen angeschafft werden konnte und die Motivation zur Umsetzung des gesamten pädagogischen Teams hoch war. Die Idee bestand bereits vor dem Anstoß-Workshop und konnte durch ihren klaren Inklusionsbezug und schon vorhandene Grundlagen durch einzelne Projektstage schnell konkretisiert werden. Die hohe Veränderungsbereitschaft innerhalb des Kollegiums wurde dabei sowohl durch das gemeinsame Warum als auch durch den überschaubaren Mehraufwand bei gleichzeitigem hohem Gewinn für die Schulgemeinschaft befördert.

Die zweite im Anstoß-Workshop identifizierte Herausforderung, die Kommunikation im multiprofessionellen Team zu verbessern, war weniger griffig und auch nicht durch ein gutes Konzept sowie eine kleine Finanzspritze zu lösen. In einer Kombination aus Coachings und SchILf (Schulinterne Lehrerfortbildung) musste zunächst erarbeitet werden, worin die Herausforderung genau besteht und woran deutlich werden könnte, dass sich die Kommunikation verbessert und welche Schritte dazu möglich und nötig wären. Gleichzeitig rückte diese Herausforderung regelmäßig in den Hintergrund, wenn aktuelle Themen oder Problemstellungen die Kraft des sehr kleinen Kollegiums forderten. Dennoch waren sich alle einig, dass die Arbeit an gelingender Kommunikation ein elementarer Bestandteil des noch fortzuführenden Schulentwicklungsprozesses bleibt. Weitere Visionen aus dem Anstoß-Workshop, wie die Sehnsucht nach mehr Platz oder die Idee Umweltschule zu werden, wurden im Grünen Klassenzimmer kombiniert. Die



Einbindung schulischen Lernens in der Natur und mit Tieren vertieft die inklusive Arbeit der CJD Grundschule auf eine ganzheitliche Art und begegnet gleichzeitig der Enge im Schulgebäude. Die Idee, sich zur Umweltschule zu entwickeln, wurde beim Schulfest im Mai 2019 inhaltlich konkretisiert und durch eine Kooperation mit der CJD Christopherusschule Elze, einem Gymnasium, vorangetrieben. Die Schule um barrierefreie Räumlichkeiten zu erweitern, war zum Abschluss der Förderung noch nicht gelungen. Die Schule konnte also hier Teilziele umsetzen und erste Veränderungen anstoßen, um ihre Vision von der inklusiven Umweltschule ganzheitlich anzugehen.



An der CJD Grundschule Adensen-Hallerburg zeigte sich deutlich die Wichtigkeit der regelmäßigen Coachings, um die Schulentwicklungsprozesse trotz fordernden Schulalltags immer wieder neu anzustoßen. Die große Offenheit der Schulleitung und der Wille des engagierten Kollegiums gemeinsam zu arbeiten, um die bereits vorhandene inklusive Haltung in der Schulgemeinschaft auszubauen, halfen dabei sehr. Deutlich wurde jedoch auch, dass die starke Begrenztheit der finanziellen und personellen Ressourcen es kaum möglich machte, Erfolge angemessen zu kommunizieren und die vielen kleinen Aufbrüche regelmäßig sichtbar zu machen. So gelang es während der gut zweieinhalb Jahre noch nicht – entgegen der eigenen Zielsetzung –, eine angemessene Darstellung der inhaltlich sehr guten Arbeit auf der schuleigenen Homepage zu dokumentieren oder die Kommunikationswege mit Elternrat und Elternschaft nachhaltig zu professionalisieren.

Das Evangelische Schulzentrum Bad Dübén: Zwischen den Baustellen



Im Evangelischen Schulzentrum Bad Dübén kommen mehrere Herausforderungen zusammen. Einerseits war zwischen 2018 und 2020 ein großer Schulumbau zu stemmen, der viele personelle und kreative Ressourcen gebunden hat, zu Zwischenlösungen und großer räumlicher Enge führte und gleichzeitig aufgrund der häufig zeitkritischen Meilensteine Priorität hatte. Andererseits vereint das Schulzentrum mit Grund- und Oberschule sehr unterschiedliche Jahrgänge und Bedürfnisse der Schüler*innen und Lehrkräfte und muss sich aufgrund von zusätzlichen Einstellungen und internen Veränderungen neu sortie-

ren. Sich dennoch gemeinsam auf den Weg in die Inklusion zu machen und zu versuchen, die Schritte nicht nur als Schulleitungsteam, sondern zusätzlich noch mit einer aktiven Elternschaft und einem bereits eingespielten Schüler*innenparlament zu gestalten, barg einiges an systemischen Herausforderungen. Gleichzeitig war aufgrund von einzelnen Mobbing-Vorfällen und einer sich negativ entwickelnden Streitkultur ein Aufbruch dringend nötig.



Als größte Herausforderung wurde auf dem Anstoß-Workshop die nicht gelebte Hausordnung identifiziert. Man einigte sich darauf, gemeinsam mit den Klassen und dem Schüler*innenparlament sowie dem Kollegium einen Verhaltenskodex zu erarbeiten und einzuüben, der u.a. ein Ampelsystem und kreative Konsequenzen vorsehen sollte. Zur Problembeschreibung und Klärung der Erwartungshaltung in Bezug auf Inklusion wurde eine breitangelegte innerschulische Evaluation durchgeführt und gemeinsam mit den Gremien ausgewertet. Als impulsgebende Diskussionsgrundlage für den Veränderungsprozess diente dazu der *Index* für Inklusion, auf dessen Basis man sich Ziele und gemeinsame Regeln überlegen wollte. Ein zäher demokratischer Prozess, in dem – unterstützt durch Coachings – nach und nach erste Gemeinsamkeiten, weitere Herausforderungen und noch zu diskutierende Grundsatzentscheidungen im Leitungsteam identifiziert werden konnten.

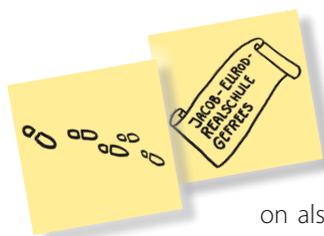


Neben der inklusiv zu denkenden Hausordnung und dem in Arbeit befindlichen, demokratisch abgestimmten Verhaltenskodex, liegt dem Leitungsteam des Evangelischen Schulzentrums Bad Dübén die Förderung der Eigenständigkeit der Schüler*innen besonders am Herzen. Als Folge werden nun die inklusiv gedachten Andachten selbstständig durchgeführt und nur noch von einer Lehrkraft begleitet. Zusätzlich wurden erste Änderungen im Schulalltag vorgenommen und kleinere Änderungen gemeinsam mit dem neu gegründeten Schülerparlament angegangen. Die Tagesstruktur wurde leicht angepasst und ein von den Schüler*innen gewünschter Snoozle-Raum als Rückzugsort eingerichtet. Diskutiert wurden auch weitere Schüler*innen-Wünsche wie Handynutzung auf dem Schulgelände oder wie der Informationsfluss zwischen den Eltern und der Schule verbessert werden kann. Neben einer neuen Website mit internem Bereich und Logbüchern für die Kinder hat sich die Schule auch für eine Facebook-Präsenz entschieden. Die Beschäftigung mit digitalen Kommunikationsmöglichkeiten bereits vor der Corona-Pandemie hat der Schule einen kleinen Vorsprung im ersten Lockdown 2020 beschert und gleichzeitig einige Entwicklungen beschleunigt.

Neben der inklusiv zu denkenden Hausordnung und dem in Arbeit befindlichen, demokratisch abgestimmten Verhaltenskodex, liegt dem Leitungsteam des Evangelischen Schulzentrums Bad Dübén die Förderung der Eigenständigkeit der Schüler*innen besonders am Herzen. Als Folge werden nun die inklusiv gedachten Andachten selbstständig durchgeführt und nur noch von einer Lehrkraft begleitet. Zusätzlich wurden erste Änderungen im Schulalltag vorgenommen und kleinere Änderungen gemeinsam mit dem neu gegründeten Schülerparlament angegangen. Die Tagesstruktur wurde leicht angepasst und ein von den Schüler*innen gewünschter Snoozle-Raum als Rückzugsort eingerichtet. Diskutiert wurden auch weitere Schüler*innen-Wünsche wie Handynutzung auf dem Schulgelände oder wie der Informationsfluss zwischen den Eltern und der Schule verbessert werden kann. Neben einer neuen Website mit internem Bereich und Logbüchern für die Kinder hat sich die Schule auch für eine Facebook-Präsenz entschieden. Die Beschäftigung mit digitalen Kommunikationsmöglichkeiten bereits vor der Corona-Pandemie hat der Schule einen kleinen Vorsprung im ersten Lockdown 2020 beschert und gleichzeitig einige Entwicklungen beschleunigt.

Am Was, also den umgesetzten Zielen und Maßnahmen, war nicht immer ablesbar, ob vorab im Team Einigkeit über das Wie und das Warum erzielt werden konnte. Ein großes Herz für Inklusion und Aufbrüche sowohl seitens der schulischen Projektkoordinatorin als auch seitens sehr engagierter Elternvertreter*innen und Schülervertreter*innen machten es dennoch leicht, sich im Prozess immer wieder neu zu sortieren und zu motivieren. Insgesamt ist in Bad Dübener Heide vieles diskutiert und erreicht worden, aber von außen noch nicht abschließend zu erspüren, ob es trotz der vielfältigen Baustellen gelungen ist, sich tatsächlich gemeinsam auf den Weg in die Inklusion zu machen.

Jacob-Ellrod-Schule Gefrees: Kleine Schritte in die Veränderung



An der Jacob-Ellrod-Schule (JES) Gefrees zeigte sich die Spannung zwischen strategischen Zielen und prozesshafter, partizipativer Schulentwicklung besonders deutlich. Während es ein eindeutiges Bekenntnis der Schulleitung zur Inklusion als einer Facette der Schulentwicklung gibt, zeigte sich in den Workshops und Coachings der Projektförderlinie, dass kein gemeinsames Warum und auch dadurch zunächst keine gemeinsamen Aufbrüche des Lehrerkollegiums zu erwarten waren. Vielmehr mussten die sehr engagierten Inklusionsbeauftragten der Schule immer wieder dafür werben, dass die Inklusion nicht nur ein Ziel unter vielen bleibt, sondern als Grundhaltung entwickelt, eingeübt und in allen Prozessen mitgedacht wird.

Gleichzeitig ist die Jacob-Ellrod-Schule auch ein Paradebeispiel dafür, dass Schulentwicklung nicht die Erfindung von etwas Neuem, Innovativen sein muss, sondern dass auch das Sichtbarmachen und Vernetzen von Bestehendem, Bewegung in Systeme bringen kann. So gelang es der Schule durch den Perspektivwechsel und die Wertschätzung für bereits vorhandene, inklusive und talentfördernde Ansätze, neue Zugänge zum Weg in die Inklusion zu schaffen und Hürden in der Kommunikation und Anspruchshaltung abzubauen. Die Achtsame JES entstand und reduzierte Unsicherheiten, die mit dem ganzheitlichen Inklusionsansatz und den hohen Erwartungen aus dem *Index* für Inklusion im diversen Kollegium der weiterführenden Schule zu Beginn des Schulentwicklungsprozesses entstanden waren.

Im Einzelnen: Nach dem Auftakt in Nordhausen und dem Anstoß-Workshop wurde zunächst an zwei Prototypen gearbeitet. Da Mobbing als eine der Herausforderungen

an der Ganztagsrealschule identifiziert worden war, wurde versucht, einen Anti-Mobbing-Vertrag innerhalb der Klassen zu etablieren. Diese Idee erwies sich als nicht praktikabel für die JES, das Thema jedoch wurde im Weiterkommen-Workshop erneut aufgebracht. Als Experiment wurde seitens der Schüler*innen ein anonymer Kummerkasten etabliert und auch ein Lehrer*innen-Team zur Bearbeitung fand sich schnell. Als zweite Herausforderung wurde wie an fast allen Schulen das Thema Kommunikation und Transparenz benannt. Sehr schnell konnte schon zum Schuljahresbeginn 2018/2019 ein

Kennenlernnachmittag für die neuen Eltern etabliert werden. Zusätzlich wurde während des Weiterkommen-Workshops an einem erweiterten Modell für Elternpartizipation gearbeitet.

An der Jacob-Ellrod-Schule konzentrierten sich die Fortbildungen auf die Stärkung und Weiterbildung der Inklusionsbeauftragten. Die evangelische Realschule ist bereits erfahren in Hospitationen und Kooperationen

mit den zuständigen Institutionen und Diensten in Bayern und arbeitet als Teil des Schulentwicklungsprozesses daran, im geplanten Umbau des Schulhauses Barrierefreiheit in den verschiedenen Dimensionen mitzudenken.

Passend zu der Fokussierung auf smarte Ziele und strategische Schulentwicklung hatte sich die JES 2018 als einen Erfolgsindikator für den eigenen Weg in die Inklusion die Steigerung der Aufnahme von Kindern mit Sonderförderbedarf gesetzt. Zusätzlich wurde als gemeinsames Schulentwicklungsziel recht allgemein die „Verbesserung des Schulklimas“ formuliert. Die Ganzheitlichkeit und Niedrigschwelligkeit der Achtsamen JES fördert letzteres und unterstützt gleichzeitig den Wunsch nach verbesserter interner und externer Kommunikation.

Ostschule Lemgo: Auf dem Weg ins Glück

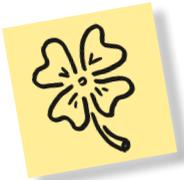
Die Ostschule in Lemgo hatte sich zwei Ideen aus dem Anstoß-Workshop zur sofortigen Umsetzung herausgegriffen:

1. Der Informationsfluss sollte verbessert werden und zwar durch ein Elterncafé, welches als Forum für den informellen Austausch zwischen Eltern mit und ohne sonderpädagogischem Unterstützungsbedarf und Lehrkräften dient. Dies sollte das Zusammengehörigkeitsgefühl steigern und neben der Vernetzung der Eltern miteinander auch Ängste vor Benachteiligung durch „mehr Inklusion“ abbauen.



2. Der seitens der Schüler*innen eingebrachte Wunsch, keine Hausaufgaben mehr zu haben, der auch von mehreren Eltern unterstützt wurde und als positiv für eine inklusivere Haltung der Schulgemeinschaft eingeordnet wurde, sollte durch eine komplette Umstrukturierung der Schuleingangsphase erreicht werden. Statt Hausaufgaben sollten individuelle Lernzeiten zu Unterrichtsbeginn eingerichtet werden, in denen nicht mehr Eltern, sondern multiprofessionelle Teams die Schüler*innen bei der Vertiefung unterstützen.

Für beide Ideen gelang es leicht, Verantwortliche, Erfolgsindikatoren und Termine zu definieren und schon im Herbst 2018 in die Umsetzung zu starten. Seitens der ESS EKD waren wir begeistert, wie leicht und zügig die Herausforderungen angegangen wurden und wie stringent und erfolgreich Ziele schon im ersten Drittel des Schulentwicklungsprozesses erreicht wurden. Als ein Resultat des ersten Workshops wurde z. B. zum Schuljahreswechsel 2019/2020 der Stundenplan umgestellt und die Hausaufgaben tatsächlich weitestgehend abgeschafft. Gleichzeitig fiel in den Coachings und Coaching-Telefonaten auf, dass neben den erfolgreich bearbeiteten Sachthemen vor allem die Frage nach gelingender Kommunikation im Team und Fairness in der Verteilung von zusätzlichen Aufgaben vermehrt in den Vordergrund rückten. Intensive Arbeit am gewünschten Haltungswandel und Raum für Ehrlichkeit – auch in Bezug auf eigene Bedürfnisse und Grenzen – wurde ebenso zum Thema wie die gemeinsame Suche nach einer größeren Vision, einem Warum für das die Leitung und Schulgemeinschaft sich gleichermaßen begeistern können.



Auf dem Barcamp beim Vernetzungstreffen in Bochum kam durch Impulse der INL die Idee auf, den gemeinsamen Weg in die Inklusion mit dem Ziel Glückliche Schule zu verknüpfen. Der Mut, noch ganzheitlicher heranzugehen und die bisher nicht ausgegeben Fortbildungsgelder hier zu investieren, wird verknüpft mit strukturellen Veränderungen: Derzeit werden z. B. Weichen gestellt, um den Hort der Schule in die Trägerschaft der Stiftung Eben-Ezer zu übernehmen und zukünftig Schulbegleitungen und OGS-Kräfte selbst anzustellen. Dies ist aus Sicht der Schule eine große Chance, um den Schulentwicklungsprozess und letztlich auch den gemeinsamen Weg in die Inklusion voranzutreiben. Aufgrund der Corona-Pandemie konnte die geplante Fortbildungsreihe noch nicht begonnen werden, aber die Ostschule Lemgo ist optimistisch, auf dieser zweiten Etappe neben den identifizierten Herausforderungen nun auch die grundlegenden Veränderungsprozesse angehen zu können.

Lebenswelt Schule Zwenkau: Mut zum Ringen



Anhand der Lebenswelt Schule Zwenkau wurde im Vergleich der Schulentwicklungsprozesse besonders deutlich, wie hart gemeinsame Grundlagen manchmal errungen werden müssen, wenn sie neben dem Warum auch im konkreten Wie und Was durchdekliniert werden. Die Schulleitung schrieb deshalb zu Recht zu Beginn des Schulentwicklungsprozesses ihre Vision für Inklusion im Charakter einer Streitschrift – so tiefgreifend und transformativ waren die entwickelten Maßstäbe, an denen man sich in Zwenkau messen lassen wollte.

Als konkrete Herausforderungen und Prioritäten wurden auf dem Anstoß-Workshop folgende vier Komplexe identifiziert: die Raumbeschaffung, die Überarbeitung von Leitbild und Schulordnung anhand des *Index* für Inklusion, um einen Haltungswandel hin zur inklusiven Lebenswelt Schule zu bewirken, ein Zurück zu den Montessori-Wurzeln – die Bedürfnisse der Kinder im Blick und die Verbesserung der Kommunikation im Team.



Im ersten Jahr gelang es der Lebenswelt Schule, pro Herausforderung eine Impulsgruppe einzusetzen und die Arbeit der Gruppen durch Coaching und Beratung, einen Kommunikations-Workshop im Herbst 2018 sowie durch eine gemeinsame Klausurtagung im November 2018 zu verzahnen und voranzutreiben. Besonders wichtig war dem Leitungsteam dabei, Transparenz zu schaffen und eine gemeinsame Basis zu fördern. Dies wurde durch einen „Tieftauchgang“ auf dem Weiterkommen-Workshop ausgebaut, auf dem partizipativ zu fünf Werten aus dem *Index* für Inklusion gearbeitet wurde und diese in leichte Sprache und ein gemeinsames Verständnis transferiert wurde. Im zweiten Schritt wurden aus dem gemeinsamen Bild von inklusiver Schule kleinere Projekte und konkretisierende Fragestellungen erarbeitet, die in 2019 auf mehreren pädagogischen Tagen sowie Klausurtagungen bearbeitet wurden. Das partizipative Ringen um das Wie einer inklusiven Montessori-Schule stand jetzt im Mittelpunkt – da das Warum auch dank der sehr engen Zusammenarbeit mit den Coach*innen der INL spätestens mit dem Weiterkommen-Workshop eindeutig benennbar und beschreibbar geworden war.

Die Fortbildungsgelder wurden an der Lebenswelt Schule zum einen in eine Fortbildung zur Inklusionsbeauftragten investiert, die im sehr kleinen Kollegium neben dem großen Engagement der Schulleiterin eine weitere Person fachlich qualifiziert und die

Verantwortung für Koordination und Beförderung des Transformationsprozesses auf mehrere Schultern verteilt. Des Weiteren wurde ein Teil der Gelder umgewidmet, um durch engmaschigeres Coaching und die Begleitung der pädagogischen Tage, Rollenklarheit und Kommunikation im Team zu fördern. Von außen wirkt es, als hätte beides dem Schulentwicklungsprozess an der Lebenswelt Schule Zwenkau sehr gutgetan. Seitens der ESS EKD sind wir besonders beeindruckt, in welche Tiefe und mit welcher Klarheit die gesamte Schulgemeinschaft an der inklusiven Haltung gearbeitet hat und wie sehr die vielfältigen Kinder und ihre Bedürfnisse tatsächlich in den Mittelpunkt gestellt wurden.

Die individuellen Schulentwicklungsprozesse aus unterschiedlichen Perspektiven

Um möglichst viele unterschiedliche Perspektiven, die dieses Programm hervorbrachte, kennenzulernen, wird in den folgenden Kapiteln nicht nur von jeder Einzelschule ihr eigener Prozess reflektiert und selbst resümiert, welcher ihr gemeinsamer Weg in die Inklusion war. Ergänzend sind auch verschiedene Perspektiven von Schulleitungen, Mitgliedern der Schulgemeinschaft und der jeweiligen Coach*innen als externe Begleiter*innen des Schulentwicklungsprozesses zusammengetragen worden.

Interviews mit den Schulleitungen auf dem Weg „Gemeinsam in die Inklusion“

von Anastasia Schönfeld



Die Einschätzung und Fokussierung der Schulleitungen bietet einen prozessualen Einblick in die individuellen Schulentwicklungsprozesse der Einzelschulen nach der Halbzeit des Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“. In einem Interview mit den Schulleitungen wurde nach den wichtigsten Entwicklungsschritten, Erfolgen und Herausforderungen auf dem Weg und der veränderten Partizipation der Schulgemeinschaft gefragt. Die Grundhaltung der Schulleitung wird deutlich und zeigt, welchen entscheidenden Faktor sie in der Schulentwicklung als Verantwortungsträgerin einnimmt. Wo der Schwerpunkt in der Schulentwicklung liegt, welche Richtung eingeschlagen wird, was priorisiert und was vernachlässigt wird, sind entscheidende Fragen des Prozesses. Auf dem Weg gibt es immer wieder Entscheidungen für das Eine und gegen das Andere. Das macht die Entwicklung so spannend. Zu wissen, wo dieser Fokus liegt oder wie er wieder gefunden werden kann, hilft dabei, das Gesamtziel nicht aus den Augen zu verlieren, während der Prozess dynamisch gestaltet wird.

Anastasia Schönfeld, Initiative Neues Lernen e.V.:

„Welche Entwicklungsschritte sind für Sie als Schulleitung die wichtigsten?“



Susanne Lilje, CJD Grundschule Adensen-Hallerburg:

„Das ganz Wesentliche war, dass die Kolleg*innen sofort bei dem Sonderförderprogramm ‚Gemeinsam in die Inklusion‘ mitmachen wollten. Es stehen nach wie vor alle hinter dem Programm. [...] Die hohe Motivation sehe ich, weil die Termine, die wir vereinbaren, wahrgenommen werden. [...] Es gibt eine große Bereitschaft und eine Selbstverständlichkeit, Kinder mit sonderpädagogischem Förderbedarf aufzunehmen. [...] Die Workshops waren sehr wichtig, auch, weil die Kinder direkt dabei waren und sich aktiv und motiviert beteiligen konnten.“

Susann Potyralla, Ev. Schulzentrum Bad Dübén:

„Die Schule konnte für alle Kinder geöffnet werden, indem man sich gemeinsam Wege sucht und lernt. Wichtig dabei ist, dass man zusammenlebt, dass man Verbündete sucht, die den Weg weitergehen, dass man dabei ist, um hier in der Grundschule günstige Bedingungen zu schaffen.“

Petra Anstötz-Eller, Jacob-Ellrod-Schule Gefrees:

„Nach dem Auftakt in Nordhausen haben wir unseren Workshop veranstaltet, aus welchem die Idee des Kennenlernnachmittags entwickelt wurde – die Durchführung war ein erster Versuch, der kontinuierlich optimiert werden soll.“

Beate Busse, Ostschule Lemgo:

„Wir sind als Schule und Team näher zusammengerückt, auch die Eltern rücken näher an die Schule heran. Es ist mehr Vertrauen entstanden und die Distanz ist abgebaut. Ich habe das Gefühl, dass auch die Fachtage, Workshops und Netzwerkveranstaltungen dazu beigetragen haben, dass gegenseitiges Vertrauen gewachsen ist. Dadurch, dass die Partizipation auf allen Seiten so hoch war, ist bei allen mehr Wertschätzung und Verständnis entstanden.“

Anja Wilzki, Lebenswelt Schule Zwenkau:

„Die Entscheidung, Inklusion in den Mittelpunkt zu stellen, ist für mich sehr wichtig. Das war unser erster Schritt, denn wir wollen eine inklusiv arbeitende Schule sein. [...] Durch den ersten Workshop wurden alle Eltern, Kinder und Mitarbeiter*innen in die Gestaltung einbe-

zogen und das machen wir jetzt auch weiterhin so, damit alle an der Schulentwicklung teilhaben können. Das ist einer der grundlegenden Punkte einer inklusiven Schule. [...] Ich merke eine größere Offenheit im Team, in der Kommunikation passiert seit dem Auftakt und Anstoß-Workshop immer mehr. [...] Trotz allem Weiterentwickeln darf der Schulalltag und der Blick auf die Kinder nicht außer Acht gelassen werden.“



Der Fokus auf die Erfolge und kleinen bereits entwickelten Schritte zeigt sich als essenziell und entscheidend für den weiteren Verlauf der Schulentwicklungsprozesse. Der Blick auf die Dinge, die noch nicht gut funktionieren, ist einfach. Aber bewusst hinzuschauen, was sich bereits in kleinen bis großen Schritten inmitten einem langfristig angelegten Veränderungsprozess entsteht, trägt eine ganze Schulgemeinschaft.

Anastasia Schönfeld, Initiative Neues Lernen e.V.:

„Welche Erfolge konnten Sie als Schule auf dem Weg feiern?“

Susanne Lilje, CJD Grundschule Adensen-Hallerburg:

„Der Workshop hat uns allen sehr viel Spaß gemacht [...] auch der Coaching-Input hat uns sehr viel Freude bereitet. So wurde die SchiLf-Akademie integriert und die Fortbildungsbedarfe wurden untergebracht. [...] Ich wusste vorher nicht, woher ich die Angebote bekomme. Das war ein guter Schritt in die Weiterentwicklung. Jetzt können wir direkt mit den Fortbildungen beginnen.“

Susann Potyralla, Ev. Schulzentrum Bad Dübén:

„Die Wahrnehmung von Inklusion und die Wahrnehmung des Einzelnen wird immer klarer, unabhängig vom Förderbedarf. [...] Wir sind alle besonders. [...] In der Gemeinschaft auf sich zu achten, ist eine wichtige Basis für den menschlichen, respektvollen Umgang miteinander.“

Petra Anstötz-Eller, Jacob-Ellrod-Schule Gefrees:

„Wir haben am Anfang nicht gewusst, wie viel Arbeit mit diesem Programm auf uns zukommt. Doch haben wir so viele engagierte Kolleg*innen, die das Programm mittragen, so dass wir die Schulentwicklungsarbeit jetzt angehen können.“

Beate Busse, Ostschule Lemgo:

„Wir haben Workshops, Fachtage, Netzwerkveranstaltungen besucht, das war die eine Seite der erfolgreichen Umsetzung. [...]

Ganz konkret wurde das Elterncafé im Anstoß-Workshop erarbeitet: Die Eltern und Erst- und Zweitklässler*innen haben das Catering übernommen. Die Offene Ganztagschule soll zur Schule gehören und dem gleichen Träger angehören. Ebenso sollen Schulbegleitungen vom Träger übernommen werden. Langfristig möchten wir auch da zusammenrücken.

Außerdem wurden ein Logbuch erstellt und die Hausaufgaben abgeschafft, zudem sind jetzt Lernzeiten in der Schuleingangsphase in den Tagesablauf integriert. [...] Dadurch soll die Schule noch kindgemäßer werden. Es sind gute Veränderungen in Richtung Inklusion.“

Anja Wilzki, Lebenswelt Schule Zwenkau:

„Die Erfolge sind sehr individuell! Wir haben ein Leitbild für die Zusammenarbeit entwickelt. Jetzt fehlt noch, wie wir diese Haltungen und Inhalte im direkten Austausch und der Auseinandersetzung mit ihnen füllen. [...] Uns ist es wichtig, dass dies jetzt nicht in Vergessenheit gerät, sondern dass wir dranbleiben. [...] Das hängt mit allen anderen Baustellen wie ein Spinnennetz zusammen. Während wir die Baustellen angehen, kann das Leitbild gelebt werden. [...] Auch wenn wir dem großen Ziel nur in kleinen Schritten nähergekommen sind, sind wir auf einem guten Weg der Entwicklung.“

Die Hürden und Hindernisse auf dem Weg als Herausforderungen zu begreifen, an und mit denen der Prozess und die Schulgemeinschaft wachsen können, ist die Grundvoraussetzung. Dann, wenn es schwierig wird, den langen und ausdauernden Atem zu besitzen, weiterzumachen, Konflikte auszuhalten, Unwägbarkeiten zu meistern und das in einem Netzwerk, mit der Chance sich Unterstützung zu holen, ist eine Seite von Schulentwicklung. Es braucht die Anerkennung, dass die Herausforderungen dazugehören und man durch sie etwas dazulernen kann, um so als Schulgemeinschaft zu wachsen.

Anastasia Schönfeld, Initiative Neues Lernen e.V.:

„Welche Herausforderungen sind Ihnen während des Schulentwicklungsprozesses begegnet?“



Susanne Lilje, CJD Grundschule Adensen-Hallerburg:

„Der Alltag ist die größte Herausforderung. Der Alltag frisst einen oft auf, so dass es oft nicht geht, viel zu schreiben, zu strukturieren oder neue Gedanken zu fassen. Die Zeit, um sich intensiv mit Schulentwicklung auseinanderzusetzen fehlt leider wirklich oft. [...]

Die Struktur von außen hilft bei der Umsetzung von Schulentwicklungszielen sehr.

[...] Der Schulentwicklungsprozess ist strukturiert und hilft uns, uns gemeinsam auf den Weg zu machen. So werden wir ideell und finanziell unterstützt. [...]

Wir suchen moderiert ganz gezielt nach konkreten Umsetzungen, die sich aus uns heraus entwickeln und wachsen. Da sind wir sehr dankbar, dass es das Programm gibt.“

Susann Potyralla, Ev. Schulzentrum Bad Dübén:

„Für uns war es wichtig zu gucken, wo unsere Schwerpunkte und Aufgaben liegen und zu priorisieren. [...] Das Team musste sich neu finden. Die Schritte, die das Team gehen will, sollten erstmal festgehalten werden. Wichtigster Schritt war, stabile Beziehungen aufzubauen, um Sicherheit für die Arbeit im Miteinander zu geben, damit die Schul- und Kooperationsstrukturen zwischen Grund- und weiterführender Schule neu aufgebaut werden können.“

Petra Anstötz-Eller, Jacob-Ellrod-Schule Gefrees:

„Wir müssen das alle gemeinsam wollen – das ist ein Prozess. [...] Die ersten Schritte in Richtung Herausforderung: In erster Linie wollten wir die Scheu abbauen, dass Inklusion nicht mehr nur als Belastung gesehen wird.“

Beate Busse, Ostschule Lemgo:

„Wir haben uns sehr viel vorgenommen und sind an unsere zeitlichen und energetischen Grenzen gekommen. [...] Steuergruppenarbeit braucht auch Zeit, braucht Austausch, braucht im kleinen Kreis, dass Vordenken für das gesamte Kollegium gelingt. [...] Irgendwann wird sich das hoffentlich auszahlen, dass wir so viel investieren. [...] Die Ressource Zeit stellt übergeordnet immer wieder eine Schwierigkeit dar. [...] Wir haben aber ein gutes Unterstützungssystem. [...]

Wir haben gelernt, uns mehr Zeit zu nehmen und die ambitionierten Pläne dann ggf. auch im Prozess zu verändern oder zu verschieben.

Ohne unsere INL-Coachin hätten wir diesen Prozess in dieser Form gar nicht gehen können. Sie steht uns als Ansprechpartnerin zur Verfügung. Für mich als Schulleitung ist das sehr entlastend, wenn ich Teil der Gruppe bin und sie als Coachin gerade bei sehr emotionsgeladenen Themen da ist. [...] So haben wir gelernt, Themen anzusprechen, wenn es Probleme gibt und wir emotional belastet sind. Und wir bekommen es immer besser hin, vertrauensvoller miteinander zu kommunizieren.“

Anja Wilzki, Lebenswelt Schule Zwenkau:

„Eine Herausforderung ist, dass wir eine kleine Schule sind und die personellen Ressourcen bei bspw. vier Herausforderungen ausgeschöpft sind. Die Bearbeitung ist neben dem Alltagsgeschehen also nicht immer in hoher Intensität möglich. [...]

*Sich ein Ziel zu setzen und diesem nur langsam näher zu kommen, braucht einen langen Atem und Geduld, dranzubleiben. Daher stellt sich vor allem die Frage: Wie können wir auch die Schritte für das Team, die Eltern, Schüler*innen, etc. sichtbar machen? [...] Das ist dann meine Aufgabe zu sehen und transparent zu machen, was wir schon geschafft haben, wie alle weiterhin im Prozess bleiben und motiviert weiterarbeiten, damit wir die Erfolge sehen. [...]*

Im Alltag müssen wir den Prozess immer wieder bündeln und fokussieren, was durch die kontinuierlichen Coaching-Termine einfacher wird. Für mich ist es sehr gut, dass es diese Zwischentermine und Coaching-Telefonate gibt [...] einfach, um jemanden zu haben, der nachfragt und Impulse gibt und zwischendrin Rückmeldung gibt. Allein, wenn ich die anderen von unseren Coaches grüße und ihnen deren Lob ausspreche, dann sind alle nochmal anders wertgeschätzt.“

Schulentwicklung bleibt ein individueller Veränderungsprozess. Was jede Schulleitung und Schulgemeinschaft unter dem Begriff versteht, basiert auf den subjektiven Erfahrungen mit Schulentwicklungsprozessen. Diese verschiedenen Wahrnehmungen bleiben nebeneinander existent und beinhalten ihre eigene Wahrheit.

Anastasia Schöfeld, Initiative Neues Lernen e.V.:

„Was bedeutet Schulentwicklung für Sie als Schulleitung?“



Susanne Lilje, CJD Grundschule Adensen-Hallerburg:

„Jetzt erlebe ich einen Schulentwicklungsprozess über das Tun. Und ich glaube, das ist der richtige Weg. [...] Der erlebte Schulentwicklungsprozess in den lebendigen Workshops ist genau der richtige Weg um Schulentwicklung anzustoßen. Für uns alle ist das ermutigend und motivierend.“

Susann Potyrala, Ev. Schulzentrum Bad Dübén:

„Für mich bedeutet Schulentwicklung ein riesiger Berg Arbeit, Spannung, ganz viel miteinander reden, Ideen sammeln, Wege suchen, Lösungen abwägen, ausprobieren und Hilfen holen.“

Petra Anstötz-Eller, Jacob-Ellrod-Schule Gefrees:

„Schulentwicklung bedeutet tägliche Herausforderung, weil Lernen immer individueller wird. [...] In diesem Prozess bleibt eine spannende Frage, wie allen Schülerinnen und Schülern gerecht werden kann.“

Beate Busse, Ostschule Lemgo:

*„Schulentwicklung bedeutet für mich: Alle mitnehmen: Hausmeister, Sekretärin, Schüler*innen, Eltern.“*

Anja Wilzki, Lebenswelt Schule Zwenkau:

„Schulentwicklung ist für mich ein Prozess, der wohl nie enden wird. [...] Langfristig wird dieses Programm eine sehr große Wirkung haben, aber es dauert, bis Menschen ihre Haltung verändern. [...] Schulentwicklung ist ein Prozess, in dem man in den Austausch kommt und im Austausch bleibt.“

Beispielsequenzen jeder Schule

Am Ende des Sonderförderprogramms „Gemeinsam in die Inklusion“ ziehen die Schulen erneut Bilanz und stellen sich der Reflexion von zweieinhalb Jahren Schulentwicklungsprozess.

Die Schulentwicklungsschritte, die Erfolge und Herausforderungen und der jeweilige Lernzuwachs einer jeden Schule werden in den folgenden Kapiteln anschaulich zusammengefasst.

Von Spezialitäten des Hauses und komplexen Systemen

von Friederike Goedicke



Vor kurzem schlug Annabell Bils, Referentin für Hochschulstrategie und Digitalisierung an der Fernuniversität Hagen, auf Twitter vor, statt über Best Practices über **Signature Dishes** nachzudenken. Über „Gerichte, die es international zu Rang und Namen gebracht haben. Mal zufällig entstanden, mal aufwendig erdacht. Von berühmten Köch*innen in großen Restaurants und kleinen Klitschen, die mal die eine zündende Idee hatten.“²⁷ Sie geht davon aus, dass dieses Bild für den Bildungskontext viel besser passt, als Best-Practice-Beispiele. „Weil die [Best Practices] an einem bestimmten Ort unter bestimmten Voraussetzungen entstanden und absolut kontextualisiert sind.“²⁸

Best-Practice-Beispiele können also nur darüber Auskunft geben, was an einem Ort unter den Bedingungen dort gut funktioniert hat. Es ist weder gesagt, dass diese Idee übernommen werden kann, noch ob sie auch in Zukunft funktionieren wird. Dies liegt daran, dass Best Practice für einfache Zusammenhänge gedacht ist: Die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung ist offensichtlich, es kann wahrgenommen, kategorisiert und darauf reagiert werden.²⁹

Signature Dishes hingegen sind besonders gelungene Gerichte und könnten dennoch nachgekocht werden. Im engeren Sinne bezeichnet ein Signature Dish eine Speise, die

27 <https://twitter.com/apreussler/status/1230753410489581568?s=21> [Stand: 20.02.2020].

28 <https://twitter.com/apreussler/status/1230753410489581568?s=21> [Stand: 20.02.2020].

29 David J. Snowden / Mary E. Boone (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Cynefin Framework. In: Harvard Business Review.

eindeutig die Handschrift eines Koches oder einer Köchin trägt – im besten Fall findet sich in dieser Speise seine oder ihre gesamte kulinarische Philosophie, Kreativität und Kunstfertigkeit.³⁰ Alle Köch*innen, egal ob es Hobby-Köch*innen oder professionelle Köch*innen sind, werden wissen, dass es je nach Rezeptgenauigkeit, Kontext, Zutaten und Persönlichkeit beim Nachkochen von Rezepten zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen kann. In manchen Sterneküchen mag es unter Aufsicht gelingen, dass der/die Souschef*in exakt das gleiche Gericht nachkocht, wie es der/die Küchenchef*in vorgegeben hat – aber schon in der Nachbarküche wird es jedes Mal leicht variieren.

Ähnlich ist das bei partizipativen Schulentwicklungsprozessen – das Nachahmen von Prozessen oder Ergebnissen ist möglich, aber nicht immer erfolgversprechend. Denn: Schulen und ihr Umfeld sind komplexe Systeme. Das heißt, Ursache und Wirkung können oft nur im Nachhinein wahrgenommen werden. Ausprobieren, Experimentieren, Nachwürzen und Entstehenlassen sind notwendig, um zu eigenen, für den jeweiligen schulischen Kontext passenden (Zwischen-)Ergebnissen zu kommen. In einer sich verändernden Bildungslandschaft mit unterschiedlichen Lebenswelten, Milieus, Traditionen und Pfadabhängigkeiten pro Schule muss – wie in unterschiedlichen Küchen – davon ausgegangen werden, dass das, was die eine Schule als optimale Lösung kreiert hat, für eine andere nicht passt.

Gleichzeitig wirken in Schulentwicklungsprozessen meist mehrere Menschen mit, besonders, wenn sie, wie in diesem Fall, explizit partizipativ angelegt sind. Dass viele Köche den Brei verderben, stimmt für Schulentwicklung nicht und passt auch ins Rezept-Narrativ: *„Ist ein Gericht nicht oder nicht mehr ausschließlich mit einer Person in Verbindung zu bringen, sondern ein besonderes Produkt eines gastronomischen Betriebes, so bezeichnet Signature Dish eine Spezialität des Hauses.“*³¹ Statt in Leuchtturmprojekten oder Modellschulen also in Spezialitäten des Hauses zu denken, bietet Freiräume und hilft dabei, eigene Visionen von Schule zu entwickeln. Regionale Zutaten und besondere Vorlieben der Köche, Köchinnen und Küchenhilfen können einfließen und neue Familiengerichte oder überregional bekannte Spezialitäten entstehen lassen.

Von der Initiative Neues Lernen e.V. haben wir als Evangelische Schulstiftung in der EKD gelernt, wie sich agiles Denken mit Schulentwicklungsprozessen verbinden lässt. Einiges war schon bekannt, anderes hat sich während der Kooperation in den letzten zwei

30 Christoph Schulte (2011): Das signierte Gericht. In: Falstaff Deutschland, Ausgabe 6/11.

31 Christoph Schulte (2011): Das signierte Gericht. In: Falstaff Deutschland, Ausgabe 6/11.

Jahren neu zusammengefügt. Festhalten wollen wir Folgendes: Um als Schule gemeinsam eine Spezialität des Hauses zu entwickeln, ist es gut und sinnvoll, unterschiedliche Personengruppen und Perspektiven einzubinden. Es hilft, sich regelmäßig fortzubilden, mit anderen Schulen zu vernetzen und zu experimentieren. Die eigene Wahrnehmung, Reflexionsfähigkeit und auch den Mut zu schulen, gehören in jedem Fall dazu. Herzlichkeit, gemeinsames Feiern und eine gelebte Fehlerkultur tun gut. In Ruhe hinzuhören, was Kinder und Eltern an Wünschen und Rezeptideen mitbringen und sich coachen zu lassen, unterstützt die schulischen Entwicklungsprozesse.

Und so geht es den Schulen in evangelischer Trägerschaft wie den Spitzenköch*innen: Mancherorts entstehen eher Signature Dishes – ein Schulleiter oder eine Schulleiterin prägt die Entwicklung der Schule so entscheidend, dass er oder sie schwer wegzudenken ist. In anderen Häusern und Prozessen werden gemeinsam Spezialitäten des Hauses entwickelt, als Besonderheiten und eigene Kombinationen dieser Schulgemeinschaft. In den Gerichten sind die Ideen von Eltern und Schüler*innen erkennbar, die Träger*innen und Schulleitungen, das Kollegium und das gesellschaftliche Umfeld finden sich wieder. Diese Eigenkreationen werden Aushängeschilder – über die Schule hinaus.

Im von der ESS EKD finanziell geförderten Projekt „Gemeinsam in die Inklusion“ sind sowohl Signature Dishes als auch Spezialitäten des Hauses entstanden. An allen fünf Schulen haben Lehrkräfte, Eltern und Schüler*innen zugehört, experimentiert, reflektiert und gemeinsam etwas Eigenes entwickelt. In allem was unter dem Thema Inklusion gekocht und entwickelt wurde, ist die Handschrift **evangelische Schule** erkennbar. Dies verbindet die sehr verschiedenen Schulen unterschiedlicher Größe und Art aus ganz Deutschland – und gemeinsam präsentieren sie eine Speisekarte besonderer Empfehlungen, bei denen wir das Nachkochen, Anpassen und Weiterentwickeln wärmstens empfehlen!

Die CJD Grundschule Adensen-Hallerburg beschreibt ihre Erfahrungen



Als eine zentrale Grundlage für die Arbeit am Thema Inklusion in unserer Schule erfolgte zu Beginn die Entwicklung einer gemeinsamen Begriffsdefinition. Einerseits für uns selbst, andererseits auch, um eine klare Kommunikation nach außen treffen zu können. Im Rahmen einer Inhouse-Fortbildung haben wir jede*r für sich darüber nachgedacht: Was verstehe ich selbst eigentlich unter dem

Begriff Inklusion? Als die Gedanken dann im Plenum zusammengetragen wurden, stellte sich schnell heraus, dass die Überlegungen jede*r Einzelnen in eine klare gemeinsame Richtung münden. Zusammengefasst verstehen wir unter Inklusion, dass damit alle Kinder und alle Erwachsenen unserer Schulgemeinschaft gemeint sind und dass Inklusion sowohl Fördern als auch Fordern meint.

Während der letzten zwei Jahre hat sich innerhalb des Kollegiums unserer Schule eine besonders offene und kreative Arbeitsatmosphäre entwickelt. Bereits aus der ersten „Bestandsaufnahme“ zu Beginn der Zusammenarbeit mit der Evangelischen Schulstiftung in der EKD und der INL – sozusagen unserem ersten Blick über den Adenser Tellerrand hinaus – gingen wir gestärkt und recht selbstbewusst heraus. Durch Gespräche mit den Coach*innen und auch den Austausch mit anderen Schulen, die gemeinsam mit uns in den Startlöchern standen, wurde uns klar, dass wir uns als multiprofessionelles Team bereits auf einem guten Weg befanden. Intuitiv und resultierend aus der Einigkeit im Team, dass in unserer Schule Inklusion gelebt und mit Inhalt gefüllt werden soll, hatten wir bereits wichtige Grundsteine gelegt, auf welchen wir nun im Rahmen des Projektes aufbauen konnten. Dies motivierte uns sehr für die Weiterarbeit.

Durch die Workshops und Fortbildungen wurde die Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team sowie innerhalb der gesamten Schulgemeinschaft weiter gestärkt. Die Schulbegleitungen und FSJler*innen haben an allen Veranstaltungen teilgenommen und somit Ideen, Anregungen und Kritik eingebracht. Im Rahmen der zwei großen Workshops mit der INL weitete sich der teilnehmende Personenkreis zudem auf Eltern und Kinder aus. Gemeinsam wurde jeweils zwei Tage lang intensiv an Inhalten gearbeitet und die Ergebnisse konnten auch durch die Partizipation von Eltern und Kindern weiter in die Schulgemeinschaft getragen werden.

Nicht zuletzt haben es uns die Fördermittel des Projektes „Gemeinsam in die Inklusion“ ermöglicht, in Zusammenarbeit mit der SchILf-Akademie Inhouse-Fortbildungen durchzuführen. Die Themen entwickelten sich aus der Arbeit im ersten Workshop mit der INL und wurden für unsere Weiterarbeit bedeutsam. In Herrn Botho Priebe fanden wir hier einen dauerhaften Begleiter und Ansprechpartner. Mit ihm gemeinsam haben wir bisher an unserem Schulleitbild, an einer neuen Form der Förderplanung, zum Thema Elterngespräche sowie zur Praxis des differenzierten Unterrichts gearbeitet.



Alle Fortbildungseinheiten sind für das gesamte Kollegium (Schulbegleitungen, Mittagsbetreuung, unsere drei Freiwilligen, Praktikantin) offen gewesen, weil es uns wichtig ist, dass wir für die tagtägliche Praxis auf eine vereinbarte Haltung zurückgreifen können, die wir im Umgang mit den Kindern **leben** und dass wir über eine grundlegende gemeinsame theoretische Basis verfügen. Die Arbeit am Schulleitbild hat allen einen guten inhaltlichen Einstieg geboten und uns aufgezeigt, dass wir bereits eine große Übereinstimmung bezüglich unserer Ideale und Werte hatten. Dies hat unseren Zusammenhalt gestärkt und zu einer großen Motivation für die Weiterarbeit geführt.

In den Fortbildungseinheiten haben wir Vereinbarungen für die Praxis getroffen, die für uns trotz alltäglicher Belastung umsetzbar waren. So haben wir den Projekttag „Schreiben“ in der Fortbildung mit Herrn Priebe entwickelt. Es wurden alle nötigen Kompetenzstufen zu diesem Thema erarbeitet und die dazugehörigen Inhalte benannt. Diese Inhalte haben wir kurz nach Weiterbildung bereits umgesetzt und entschieden, dass dieser Projekttag in Zukunft in jedem Schuljahr zweimal durchgeführt wird.

Die Verzahnung der Fortbildungseinheiten mit dem Alltag, der Austausch in der folgenden Fortbildungseinheit über die gesammelten Erfahrungen sowie die Anpassung der Inhalte an die Gegebenheiten in unserer Schule haben dazu geführt, dass sich diese gemeinsame Arbeit in unserem Schulalltag auch wiederfindet.

Das Prinzip der Inhouse-Fortbildung mit einer kompetenten Person für alle Fragestellungen, die prozessorientierte Weiterbildung, die die Evaluation der durchgeführten Inhalte im Unterricht beinhaltet, sowie die gemeinsame Arbeit aller Mitarbeiter*innen im Kollegium hat unsere Arbeit maßgeblich vorangebracht und wurde zu unserer gemeinsamen Sache.



Die Begleitung unserer Schulentwicklung durch Workshops, Fortbildungen und Coachings hat uns das „Dranbleiben“ und eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht. Alle Beteiligten konnten sich im Verlauf des Prozesses mit ihren Wünschen und Vorstellungen in die Arbeit einbringen. Dabei stellte sich des Öfteren erfreulicherweise heraus, dass sich diese oft sehr ähnelten. Die Arbeit mit der gesamten Schulgemeinschaft und das Verfolgen gemeinsamer Ziele führten bei uns allen zu einer erhöhten Motivati-



on. Unsere Arbeitsqualität hat sich verbessert und wir sprechen aufgrund des gemeinsam Erarbeiteten und Erlebten eine **gemeinsame** Sprache. Unser Bewusstsein hat sich geschärft für das, was uns ausmacht und was zu unserem Eigenen geworden ist. Wir sind neugieriger geworden und der Mut zu Neuem ist gewachsen.

Durch die Zusammenarbeit mit der INL – vornehmlich während der intensiven Arbeit in den beiden zweitägigen Workshops, angeleitet durch die ausgesprochen motivierenden und innovativen Coach*innen – haben wir alle gelernt, eigene und zum Teil als gegeben hingenommene Schranken zu überwinden. So haben wir festgestellt, dass ein „Geht nicht!“ (kein Platz, kein Geld, keine Kapazitäten, etc.) mit etwas Mut, Fantasie, Ideen und Zusammenhalt durchaus zu einem „Geht ja doch!“ werden kann. Außerdem haben wir den Mut zum Scheitern gefunden: Besser, eine Idee auszuprobieren und für die Zukunft wieder zu verwerfen, als ihr gar nicht erst eine Chance zu geben.

Während des ersten gemeinsamen In-house-Workshops entstand bei einer

Gruppe der Wunsch, sich mit dem Thema „Umweltschule“ zu beschäftigen, erste Ideen zu einem „Grünen Klassenzimmer“ wurden an diesem Tag entwickelt. Mittlerweile wurde bereits einiges in die Tat umgesetzt: Auf dem Schulgelände finden sich ein Insektenhotel, eine Bienentränke, zwei Hochbeete, eine Kräuterspirale, ein Barfußpfad und Vogelhäuser. Bei der Herstellung haben Kinder und teilweise auch Eltern geholfen. Ganz aktuell ist in Zusammenarbeit mit einem Landwirt, der Solidarische Landwirtschaft mit Permakultur betreibt, ein Schulgarten geplant, dieser soll noch in diesem Schuljahr angelegt werden. Bei derartigen Projekten können besonders auch Kinder mit Förderbedarf eingebunden werden und Verantwortung übernehmen.

Die Förderplanung für Kinder mit sonderpädagogischem Unterstützungsbedarf hat mit dem neuen und bereits erprobten Konzept eine gute Arbeitsbasis für uns geschaffen. Weiterhin möchten wir noch ein effektives Instrument entwickeln, um auch die Lernprozesse aller anderen Schülerinnen und Schüler gezielter zu begleiten.

Zieldifferenzierter Unterricht ist für uns hier im Haus schon zur Routine geworden und mit der Sicht auf die Kinder mit ihren individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten eine Selbstverständlichkeit. In besonderem Maße ist dieser Blick sehr hilfreich für die Versorgungen der Kinder mit Material während der derzeitigen Schulschließung.

Weitere Arbeitsfelder sind für unsere nähere Zukunft noch mehr Einbeziehung der Eltern und Kinder an Schaltstellen der Schulentwicklung, um unser Schulprogramm weiter zu entwickeln. Dieses Schulprogramm soll ein Instrument sein, um unsere Schule der Öffentlichkeit (auf der Homepage, in Flyern usw.) zu präsentieren.

Signature Dish



Getreu dem Motto ‚Viele Köche verderben **nicht** den Brei.‘ gestaltet sich unser Alltag in Adensen – bei uns sind es rund 100 Köch*innen im Alter von fünf bis 71 Jahren! Diese vielen Köch*innen sind nicht nur Akteur*innen, sondern gleichzeitig wichtige Zutaten für ein wohlschmeckendes Gericht. Das Rezept für die Arbeit in unserer kleinen Schule wollen wir zwar nicht als Geheimnis hüten, aber nachgekocht werden kann es dennoch nicht.

Die regionalen Spezialitäten, die hauseigenen Gewürze sowie die Tatsache, dass die Zutaten aufgrund von Experimentierfreude und notwendiger Flexibilität durch den Alltag immer wieder neu komponiert werden müssen, lassen ständig neue Kreationen entstehen.

Wir verwenden nicht nur heimische Gewürze, auch exotische Gewürze verfeinern unsere Küche. Diese haben wir in der Zusammenarbeit mit der INL, der EKD und Herrn

Priebe gekostet und durften mit ihnen unser Gewürzregal erweitern. Wir haben das Zutrauen gewonnen, auch mal stärker zu würzen und neue Zutaten auszuprobieren.

Als regionale Spezialität haben wir zu bieten, dass unsere Schule in einem kleinen Dorf angesiedelt ist. Die Schule liegt direkt neben der Kirche. Hier findet eine enge Zusammenarbeit in Form von regelmäßigen Gottesdiensten statt. Um den christlichen Aspekt unserer Schule zukünftig auch für alle sichtbar zu machen, werden wir im Schulgarten ein großes Holzkreuz aufstellen. Dieses wird verziert mit kleinen Plättchen, jedes Mitglied der Schulgemeinde gestaltet individuell sein eigenes.

Unser Gericht schmeckt nicht nur gut, es ist auch optisch hübsch angerichtet. Ein besonderer Leckerbissen ist unser kleines Schulhaus, ein alter Backsteinbau mit großem, grünem Schulhof: ein charmantes Ambiente ähnlich Bullerbü. Für den guten Geschmack und einen ästhetischen Anblick ist also gesorgt. Wichtig für den Erfolg einer guten Küche ist also das Ansprechen aller Sinne. So ist auch für den akustischen Genuss gesorgt: fröhliche, oft sehr laute Kinderstimmen, jeden Morgen gemeinsames Singen im kleinen Schulflur mit Glückwünschen für Geburtstagskinder und Liedern, unserem Adenser Schullied und den beiden Chören.

Unsere Küche ist ziemlich klein, bietet aber trotz des Nachteils der räumlichen Enge den Vorteil, dass es in einem kleinen Kollegium sehr kurze und schnelle Wege der Verständigung gibt. Und: Die gemütlichsten und unterhaltsamsten Treffen sind bei besonderen Anlässen doch in der Küche, in der man gut gelaunt eng beieinander steht und viel voneinander erfährt!

Erfolgsrezept

Man nehme: Eine fröhliche Gemeinschaft großer und kleiner Menschen, schmecke sie mit Gewürzen wie Freude, Beziehung und Wertschätzung ab und füge eine Prise Spontaneität hinzu.

Zubereitung: Vermische das Ganze vorsichtig in einem Topf. Achte darauf, dass die Zutaten nicht zum Einheitsbrei werden, denn bei einem guten Gericht sollte für den Verkoster jede einzelne Zutat noch erkennbar sein!



Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess der CJD Grundschule Adensen-Hallerburg

von Tina Simon



Die Adenser Grundschule startete mit einer klaren Vision und einer gemeinsam getragenen Haltung in den Prozess, der sie im Bereich der inklusiven Bildung weiter voranbringen sollte. Bereits in den Auftaktgesprächen zwischen der Schulleiterin und ihrer Stellvertreterin zeichnete sich ab, dass ein

klares Bild von Inklusion in der Lehrer*innenschaft vorherrschte und dass man sich gemeinsam mit der ganzen Schulgemeinde auf den Weg begeben wollte, daran zu arbeiten, dass dieses Verständnis überall spürbar wird. Der Anstoß-Workshop fand in den Räumen der Schule statt. Alles war liebevoll vorbereitet und die Kinder wie auch Eltern freuten sich auf die zwei spannenden Tage. Auch alle Lehrkräfte sowie das erweiterte pädagogische Personal und die FSJler konnten teilnehmen, sodass eine sehr diverse Gruppe sich der Frage stellte: Wie können wir eine Schule für alle sein? Durch den Anstoß-Workshop wuchs das gemeinsame Verständnis für den wertschätzenden Blick auf das bisher Erreichte und die Dinge, die noch angepackt werden wollten. Nach einer Visionsreise mit einer großen Ausdehnung der Schule über das eigene Grundstück hinaus, neuen Gebäuden und vielen Tieren, standen auch die Kinder immer wieder im Zentrum allen Denkens und Handelns. Die Kinder brachten ihre Sicht ganz selbstverständlich ein und auch die Eltern konnten sich immer mehr einbringen, sodass das gemeinsame Verständnis wuchs. Die größten Herausforderungen wollten angepackt werden: Zum einen stand die Bring- und Holstation mit den Taxifahrer*innen im Fokus. Einige der Kinder sind lange Strecken unterwegs, die Situation vor der Schule ist nicht immer übersichtlich und Taxifahrer*innen sind den Kindern nicht immer freundlich und nachsichtig gegenüber. Ein darstellendes Theaterstück schilderte im Workshop die Problematik und griff erste Aspekte einer Lösung auf, die sich mittlerweile als tragfähig erwiesen hat. Die zweite Herausforderung wurde durch ein Elterngespräch schauspielerisch dargestellt, das die Lehrkräfte immer wieder vor die Frage stellte, wie sie Ängste und Vorurteile nehmen können, dabei das jeweilige Kind im Blick behalten und für alle die bestmögliche Entwicklung bereitstellen können, sodass alle Kinder entsprechend ihrer Potenziale den Weg an die weiterführenden Schulen gut bewerkstelligen können. Ein Leitfaden sowie interne und externe Fortbildungen wie die Außendarstellung der Schule mit

ihren Werten und ihrer wertvollen pädagogischen Arbeit sollten die Ziele der Umsetzung sein, welche das Lehrer*innenteam nach dem Workshop für sich entwickeln wollte. Das dritte Ziel hing mit einem Schulneubau zusammen, aber auch mit der Förderung des Lernens der Kinder über tiergestützte Pädagogik – die Kinder, Eltern und Lehrkräfte wünschten sich eine naturnahe Schule, die ein Lernen auch außerhalb des Klassenzimmers verstärkt möglich macht.

Das Kollegium wie auch die Kinder und Eltern waren motiviert und begeistert bei den beiden Workshops (Anstoß- und Weiterkommen-Workshop) involviert und es war klar, dass diese Schule getragen ist von einer gemeinsamen Haltung den Kindern gegenüber und im Miteinander. Es reichten kleine Impulse des Anstoßes und Ermutigens um die Geht-nicht- und Ja-aber-Sätze in produktive Ja-aber-so-geht-es-doch- oder Lasst-es-uns-mal-so-versuchen-Perspektiven zu verwandeln.

Durch die Hinzuziehung der SchILf-Akademie konnte die Schule einige Themen, die in den Workshops auch zum Tragen kamen, inhaltlich und fachlich kompetent aufgreifen und umsetzen. In den Coachings konnten dann die inhaltlichen Fortbildungen und Konzepte diskutiert und reflektiert werden. So hat sich die Schule in der Zeit des Schulentwicklungsprogramms „Gemeinsam in die Inklusion“ mit dem Thema Umweltschule beschäftigt und mehrere Maßnahmen umgesetzt: Das Grüne Klassenzimmer wurde entwickelt und die Gestaltung des Geländes durch z.B. ein Insektenhotel, zwei Hochbeete, ein Barfußpfad, eine Kräuterspirale, Bienenränken und Vogelhäuser ganz konkret umgesetzt. Darüber hinaus ist ein Schulgarten in Planung, sodass auch Schüler*innen mit Förderbedarf eingebunden werden und Verantwortung übernehmen können. Die Arbeit im zieldifferenzierten Unterricht ist vor allem durch Herrn Priebe von der SchILf-Akademie ausgebaut und vertieft worden. Das Förderplankonzept konnte überarbeitet werden und ist mittlerweile fest implementiert.

Die Coachings wurden dazu genutzt, das Dranbleiben zu unterstützen und immer wieder positiv zu bestärken, dass dieser Weg in der erdachten Form weiter gegangen werden kann. Einen kritischen Blick brauchte es nie, denn die Schule ist weiterhin motiviert, sich zu verbessern und immer Neues auszuprobieren. Es brauchte gerade in der Zeit der Pandemie eher ein: Überfordert euch nicht und nutzt die Zeit zum Regenerieren und den Fokus finden.

Durch die Pandemie konnten Treffen vor Ort nicht stattfinden, sodass die Coachings immer mit der Schulleiterin und ihrer Stellvertreterin per Telefon- oder Videokonferenz stattfanden. Ein geplanter Tag mit dem Kollegium musste aufgrund der Reisebestimmungen abgesagt werden.

Seit Januar 2021 nahm die Schulentwicklung noch einmal Fahrt auf. So nahm das ganze Team der Lehrkräfte an einer Mikrofortbildung zur Schulentwicklung teil. Die Teilnahme erfolgte im Rahmen eines Pilotprojekts des innovationshub.schule der Heraeus Bildungstiftung. Die Teilnahme und Durchführung ist von Tina Simon in Microsoft® Teams erfolgt. Neben der methodischen Anleitung zur Durchführung eines Schulentwicklungs-Hacks wurde zum Thema Rechtsanspruch 2025 – Adensen goes Ganzttag gearbeitet. Dies förderte den Einstieg des Kollegiums in Microsoft® Teams, Miro Board und Co., da Microsoft® Teams und Microsoft® 365 zukünftig das virtuelle Programm der Schule ist und so alle erste Erfahrungen sammeln. Tina Simon war Ganztagskoordinatorin und hat einige Ganztagsprojekte gecoacht und begleitet die Schule über das Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ der ESS EKD hinaus noch einige Zeit weiter. Das Thema der digitalen Aufstellung der Schule wird auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen und bringt viel Entwicklungspotenzial mit sich, das allen Schüler*innen in Adensen schon vorzeitig zu Gute kommen kann. So kann ein neuer partizipativer Prozess angestoßen werden.

Die Schule möchte sich außerdem perspektivisch für den Deutschen Schulpreis bewerben und plant weiterhin die Auseinandersetzung mit sechs Qualitätskriterien. Außerdem beschäftigt auch der geplante Schulneubau weiterhin das Kollegium wie auch die Schulleitung.



Das Evangelisches Schulzentrum Bad Dübén beschreibt seine Erfahrungen



Gemeinsames Miteinander,
unsere Werte und Vereinbarungen



Weihnachten 2019 und 2020

Lehrer*innen spielen Theater ... für sich und alle Kinder und Erwachsenen des Evangelischen Schulzentrums.

Januar 2020

Die Hausordnung für das Evangelische Schulzentrum wird in der Schulkonferenz verabschiedet.

Juli 2020

Mit ganz großer Freude dürfen wir verkünden, dass die Oberschule und das Gymnasium die staatliche Anerkennung erhalten haben. Das bedeutet, dass wir nun in allen Schularten – **Grundschule, Oberschule und Gymnasium** – sowie in staatlich-öffent-



lichen Schulen auch, Bildungsempfehlungen erteilen, Schulabschlüsse vergeben und Prüfungen selbst durchführen dürfen. Wir sind sehr stolz.

August 2020

Das Schuljahr 2020/21 beginnt und viele neue Schüler werden aufgenommen. Die Lernatmosphäre in unserem neuen und modernen Schulgebäude ist angenehm.



Oktober 2020

Die Pilgerfahrt der 5. Klassen war ein erster Höhepunkt im Schuljahr 2020/21. Das gemeinsame Miteinander im Team der Pädagog*innen einschließlich der Schulbegleiter*innen sowie der Kinder und Eltern war ein toller Neustart.



Januar 2021

Unser Hauptaugenmerk lag im gemeinsamen Miteinander. Viele avisierte Ziele konnten leider nicht erreicht werden. Wir sehen die Notwendigkeit zu Veränderungen, welche eine neue und andere Struktur und eine genaue Profil- und Kompetenzbeschreibung der einzelnen Professionen umfasst. Diese verbindend strukturschaffende Aufgabe und die Wertschätzung aller liegt bei der Schulleitung.

Weitere Aufgaben



1. Schaffung struktureller **und** inhaltlicher Voraussetzungen zum gemeinsamen Lernen für alle Schüler
2. Erarbeitung eines inhaltlichen Konzeptes der Nutzung der Lernwerkstatt an den weiterführenden Schulen
3. **Empfehlung** zu Fortbildungsangeboten zum gemeinsamen Lernen für die Pädagogen

Signature Dish

Das Kochen in einer Schule für alle, in der Balance zwischen Anspruch und Wirklichkeit!



Erfolgsrezept

Alle kochen gemeinsam und tragen die volle Verantwortung für die Zutaten!



Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess des Evangelischen Schulzentrums Bad Dübén

von Barbara Stockmeier



Das Evangelische Schulzentrum Bad Dübén, gegründet 1999 als Grundschule, eröffnete 2016/17 die weiterführende Schule, in der eine Oberstufe und ein Gymnasium angelegt sind.

Bei der Ausarbeitung der Konzepte für die weiterführenden Schulzweige zeigte sich, dass das Kollegium der drei Schulformen noch kein gemeinsames Verständnis darüber hatte, wie es die inklusive pädagogische Arbeit in den Schulen aufeinander abgestimmt gestalten möchte.

Als ein verbindendes Ziel definierten die Schulleiterinnen Antje Reinhold und Norma Schwarze, gemeinsam mit der Arbeitsgruppe Inklusion, die stärkere inklusive Ausrichtung der weiterführenden Schulformen in Anlehnung an das Inklusionskonzept der Grundschule.

„Der Anspruch ist, dass sich alle Kinder in einer unausgelesenen Lerngruppe in gemeinsamen und differentiellen Lernsituationen unter Nutzung förderlicher Ressourcen mit aktiver Unterstützung und unter Nutzung kooperierender Netzwerke allgemeine Bildung aneignen können.“³²

Zum Auftakt des Sonderförderprogramms „Gemeinsam in die Inklusion“ der ESS EKD priorisierten die Leitungen im Mai 2018 das Thema „Wie können wir den Schüler*innen mehr Eigenverantwortung geben?“ und arbeiteten im Anstoß-Workshop mit Eltern, Pädagog*innen und Schüler*innen folgende Bedarfe heraus:

- Vereinbarungen an der weiterführenden Schule, um räumlicher Enge entgegenzuwirken
- Gründung eines Schülerparlamentes für transparente Kommunikation, Verantwortungsübernahme, um Demokratie zu erfahren / zu erlernen

Die Kolleg*innen des Schulzentrums entwickelten daraufhin ausgewählte Lern- und Organisationsstrukturen weiter. Sie förderten die Integrationskinder nun in Kleingruppen, so dass sie die Möglichkeit haben, mit anderen Schüler*innen zu lernen. Sie er-

³² Zitat aus den Bewerbungsunterlagen der Schule vom 3. Januar 2018.

stellten für jedes Kind Lernpläne, was den Kindern das Lernen im eigenen Tempo und Leistungsvermögen ermöglicht. Sie passten den Stundenplan an, damit in der Grundschule die Freiarbeitszeiten von je zwei Pädagog*innen begleitet werden können. Für die Integrationskinder richteten sie einen zusätzlichen Raum ein, der als Rückzugs- und Snoezelraum genutzt wird. Zusätzlich stellte das Schulzentrum zwei weitere Förderpädagog*innen an.

Ergänzend führten die Schulzweige die Wahl von Klassensprecher*innen wieder ein. Die Schüler*innen besprachen die Hausordnung, erarbeiteten selbstständig Regeln und stimmten diese demokratisch ab. Die Grundschule führte ein Ampelsystem ein, die weiterführende Schule gelbe und rote Karten. In der weiterführenden Schule fiel der Entscheid für ein Belohnungssystem, in dem einzelne Schüler für ihre Klasse Punkte sammeln und sie dann gemeinschaftlich einlösen können. Für Kinder, die noch Schwierigkeiten haben, ins Lernen zu finden, wurde ein „Sonnenheft“ als Mitteilungsheft für tägliche Rückmeldungen eingeführt.

Erweiternd sollten sich die Klassensprecher*innen an der Aufsicht beteiligen und die Pädagog*innen unterstützen.

Ende August 2019 fand der Weiterkommen-Workshop statt. Mit Blick auf eine gehäufte Anzahl von Fällen von Mobbing und Beleidigungen in der Schülerschaft entschied sich die AG Inklusion dafür, an der Hausordnung zu arbeiten. Ziel war die Erarbeitung von Impulsen für ein Arbeitspapier, das im Rahmen des nächsten SchILf-Tages im Oktober dem Kollegium vorgestellt werden sollte. 25 Pädgog*innen, Eltern und Schüler*innen arbeiteten an der Frage: Welche gemeinsamen Werte, Regeln und Vereinbarungen brauchen wir für ein gewaltfreies, inklusives Miteinander? Die Gruppe erarbeitete Vorschläge, die sich an fünf im Vorfeld ausgewählten, wertebasierten Leitsätzen orientierten:

1. Inklusion wird als Möglichkeit gesehen, die Teilhabe aller zu entwickeln.
2. Die Schulgemeinschaft unterstützt Kinder, Jugendliche und Erwachsene bei der Entwicklung einer positiven Beziehung zu sich selbst.
3. An jedes Kind und jede*n Jugendliche*n werden hohe Erwartungen gestellt.
4. Schulpersonal und Schüler*innen gehen respektvoll miteinander um.
5. Die Schulgemeinschaft setzt sich für ein gewaltfreies Miteinander und eine friedliche Konfliktlösung ein.

Im Januar 2020 wurde die Hausordnung für das Evangelische Schulzentrum in der Schulkonferenz verabschiedet.

In Zukunft möchte das Schulzentrum weiter an der Schaffung struktureller und inhaltlicher Voraussetzungen zum gemeinsamen Lernen für alle Schüler*innen arbeiten.

Die Jacob-Ellrod-Schule Gefrees beschreibt ihre Erfahrungen



Die Zukunftsvision für die Inklusion an unserer Schule: Vor zwei Jahren haben wir uns in Begleitung der ESS EKD auf den Weg begeben, um unsere bereits seit Jahrzehnten an der JES realisierte und gelebte Inklusion auf noch professionellere Füße zu stellen.

Zwei Dinge sind Wegweiser für eine gute inklusive Schule.

An folgenden Beispielen werden sie gut sichtbar:



1. Auf der Jubiläumsveranstaltung der Evangelischen Schulstiftung in der EKD im März 2019 in Leipzig wurde eine Kollegin gefragt, warum sie sich für eine Schule in evangelischer Trägerschaft entschieden hat. Sie antwortete sinngemäß: *„[...] weil ich mich hier geborgen und angenommen fühle, wie in einer liebevollen Familie!“*
2. Bei den zahlreichen Hospitationen an inklusiv arbeitenden Schulen war überall ein Tenor spürbar: Gelingende Inklusion muss eine Herzensangelegenheit sein, die von der gesamten Schulfamilie gelebt werden muss.

Beides wünschen wir uns weiterhin für unsere zukünftige Schule. Denn nur dann, wenn wir uns alle wertschätzend begegnen, den anderen annehmen, wie er ist, kann inklusiv gelebt und gewirkt werden. Dann ist der besondere Geist dieser Schule auch nach außen hin sichtbar und spürbar.

In unserem Inklusions-Steuer team arbeiten wir bereits zielstrebig mit unserem EWAS-Projekt darauf hin. Die Schlagworte dafür sind während einer Teamsitzung entstanden. EWAS bedeutet:

E = Empathie

W = Wertschätzung

A = Achtsamkeit

S = Schwächen zu Stärken machen

EWAS ist das Achtsamkeitspflänzchen, das wir in unserer Schule gepflanzt haben. Nun hoffen wir, dass es gut gedeiht und von allen Seiten liebevoll und verantwortungsbewusst gepflegt wird. Wenn uns das gelingt und unser EWAS eines Tages ein starker Baum wird, der gute vitaminreiche Früchte und wohlschmeckende Blätter trägt, werden wir ein Mahl genießen, das uns stark macht, alle auf uns zukommenden Schwierigkeiten liebevoll und überzeugend zu meistern.

Der begonnene Schulentwicklungsprozess an der Jacob-Ellrod-Schule wird von der Lehrerschaft wie folgt bewertet:



Die Akzeptanz im Kollegium ist in Bezug auf etikettierte Inklusionsschule gestiegen. Anfängliche Skepsis, die durch divergente Erfahrungen und Unsicherheit in diesem Bereich aufkam, wurde durch die gewachsene und praktikable Alltagsstruktur unserer Schule, wie beispielsweise erfahrene Personal, und durch die gelebten Begegnungen in den Schuljahren 18/19 und 19/20 zerstreut. Die Informationen, die durch externe Fachleute an die Mitarbeiter*innen der JES herangetragen wurden, führten, da diese oft sehr stark problematisierten, jedoch sehr gut informierten, wiederum zu gemischten Gefühlen. Anstelle von Appellen an den gesunden Menschenverstand durch die Referent*innen entstand der Wunsch nach umsetzbaren Hilfen, die, wie wir alle wissen, individuell sehr unterschiedlich bei jedem Krankheitsbild und jeder*m Schüler*in sind. Eine zu hohe Erwartungshaltung ist somit nicht erfüllbar.

Der Entwicklungskonflikt unserer Schule als Inklusionsschule birgt unterschiedliche Zielsetzungen in sich, die laut Vorgabe möglichst alle erfüllt werden sollen.

Der enge finanzielle Rahmen, der zu wenig Personal, zu große Klassen, zu wenig Differenzierung, zu große Fördergruppen und zu wenig pädagogische Zeit für die*den einzelne*n Schüler*in nach sich zieht, zehrt an den Kräften des Personals. Hier wünscht sich die Lehrerschaft noch mehr Unterstützung durch die übergeordneten Stellen, damit eine weitere Professionalisierung des Kollegiums, aber auch eine Individualisierung im Hinblick auf die Unterstützung und Förderung jeder*s einzelnen Schülers*in stattfinden kann.

Weiterhin sollte die Möglichkeit eines zieldifferenzierten Unterrichts in besonderen Fällen geklärt werden. Das Menschliche an einer kirchlichen Schule sollte als wichtiges Merkmal nicht aus den Augen verloren werden.

Insgesamt kann man aber sagen, dass die Zusammenarbeit im Kollegium durch den begonnenen Schulentwicklungsprozess verbessert werden konnte und die fächer- und jahrgangsstufenübergreifende Zusammenarbeit zunahm.

Als Erfolg beschreibt die Lehrerschaft, dass die Schüler*innen der Jacob-Ellrod-Schule durch die nun intensiver und betonter eingeschlagenen Entwicklungsrichtungen hohe Sozialkompetenz entwickeln, was auch im Schulalltag sichtbar wird. Indem Schüler*innen unterschiedlicher Jahrgangsstufen, wie beispielsweise während der Pausen, häufiger Dinge gemeinsam unternehmen, oder auch ältere Schüler*innen sich Zeit nehmen, jüngeren Schüler*innen Unterrichtsinhalte zu erklären. Auch ist ein deutlicher

Paradigmenwechsel innerhalb der Lehrer*innenschaft zu verzeichnen. Nicht nur reine Wissensvermittlung und damit verbundene Notengebung ist unser Ziel, sondern wir haben auch den Auftrag, die Individualität und das Individuum an sich zu fördern. Es ist auch ein Erfolg, wenn es uns gelingt, eine*n Schüler*in mit anderen Anforderungen oder Voraussetzungen in eine Klassengemeinschaft zu integrieren. Offenheit, Begeisterung und eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber Schüler*innen tragen zu einem angenehmeren Lernklima bei. Motivation, Selbstvertrauen und Selbstverantwortung sowie Kreativität sind auf dem Weg zum sozial- und handlungskompetenten erwachsenen Mitglied unserer Gesellschaft für unsere Schüler*innen förderlich.

Aus dem bisherigen Entwicklungsprozess hat die Lehrerschaft mitgenommen, dass sich die Schulfamilie auf einem guten Weg befindet, der unbedingt weiterverfolgt werden muss. Wir wollen weiter daran arbeiten, Schüler*innen und auch Kolleg*innen mit körperlichen Einschränkungen besser in den Schulalltag einzubeziehen, was letztendlich auch bauliche Veränderungen an unserer Schule mit beinhaltet, denn wie es Herr Gensler, einer unserer Referenten, so schön ausdrückte: *„Dies ist die barriereunfreiste Schule in Oberfranken!“*

Des Weiteren wird nun häufiger betont und gelebt, dass in einer positiven Lernumgebung das Lernen leichter fällt. So richtet sich beispielsweise der Fokus einer Kollegin aus dem Bereich Naturwissenschaften auf den schülerzentrierten Unterricht, weil hier die Bedürfnisse der Schüler*innen individuelle Berücksichtigung finden. Diese Art des Lehrens und Lernens soll in den kommenden Jahren immer mehr zur Normalität an unserer Schule werden.

Wichtig ist uns auch, dass die Richtung der Weiterarbeit immer auf der Basis von evaluierten Grundlagen stattfinden sollte. Das heißt, wir werden uns auch weiterhin von außen begleiten lassen, unseren Fortschritt in Sachen Schulentwicklung immer wieder evaluieren und das weitere Vorgehen entsprechend anpassen. Auch Antragsstellungen bei externen Geldgebern unterstützen unsere Arbeit im Bereich Inklusion.

Signature Dish



Als Spezialität des Hauses sieht die Lehrerschaft die Zusammenarbeit und Akzeptanz unter den Schülern*innen, d.h. Hilfsbereitschaft, ohne darum bitten zu müssen. Der eine sieht, was der andere braucht, spricht gelebte Nächstenliebe ohne viel Aufhebens zu machen. Auch das Miteinander von Eltern, Schülern*innen, Lehrerschaft etc. zum Thema Achtsamkeit ist für uns ein immer wichtiger werdender Aspekt. Diesen gilt es aufrecht zu

erhalten, weiterzuentwickeln und dieser sollte beim „Nachkochen“ auf jeden Fall Berücksichtigung finden.

Des Weiteren entsteht mehr und mehr eine Schärfung des Blicks auf inklusive Situationen sowohl im Schüler*innen-Bereich als auch im personellen Bereich unserer Schule, was sich sowohl in zukünftig kleineren Klassen, als auch im bereits durchgeführten Tandem-Unterricht in der Unterstufe zeigt, denn inklusives pädagogisches Handeln beschränkt sich nicht nur auf Klassen mit attestierten Schüler*innen.



Erfolgsrezept

Nicht nur reden, sondern auch handeln und jeden individuell mit seinen „Besonderheiten“ annehmen, denn Kinder bzw. Jugendliche sind Kostbarkeiten und keine*r davon darf (bei der Bildung) verloren gehen.

Der begonnene Schulentwicklungsprozess an der Jacob-Ellrod-Realschule aus Sicht von Eltern und Schüler*innen

Aus der Sichtweise der Eltern und Schüler*innen gibt es nach den Workshops erste Entwicklungen innerhalb der Schulgemeinschaft. So sind beispielsweise die Patenschaften für den Krankheitsfall ein weiterer Schritt für eine achtsame Schulentwicklung. Jedoch befinden sich die Patenschaften noch in der Erprobungsphase, da viele Schüler*innen das Patensystem noch nicht in Anspruch nehmen brauchten. Die Eltern wün-



schensich parallel dazu eine Kontrollfunktion von den Lehrkräften, damit gewährleistet wird, dass die Schüler*innen zeitnah alle Unterrichtsmaterialien erhalten.

Bei den Wünschen für die Zukunft steht der langfristige Unterrichtsausfall im Mittelpunkt. Gerade bei längeren Ausfällen einer Lehrkraft sollte schnell eine konstante, langfristige Lösung gefunden werden, damit bei den Schülern*innen möglichst keine großen Defizite entstehen. Die Eltern plädieren hierbei für mehr Verantwortungsbewusstsein und Achtsamkeit seitens der Schule, um eine vernünftige Vertretungsstruktur zu organisieren. Auch die Schüler*innen wünschen sich in Phasen von längerfristigen Unterrichtsausfällen einen sinnvollen Ersatzunterricht und konstruktive Hilfsangebote von den Lehrkräften.



Bei den Eltern kamen – außer dem Kennenlern-Nachmittag für die Eltern der 5. Klassen – noch wenige Ergebnisse an, die nach diesem Workshop auch tatsächlich umgesetzt wurden. Die Kinder nehmen die kleinen Erfolge weniger



wahr und erzählen diese dann auch kaum zu Hause. Dennoch waren die Workshops wertvolle Erfahrungen. Dadurch haben Eltern und Schüler*innen andere Sichtweisen auf die Bedeutung von Inklusion gewonnen. Zudem konnten sich Eltern, Schüler*innen und Lehrkräfte auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam an Verbesserungsvorschlägen arbeiten. Wünschenswert wäre ein Nachtreffen, bei dem die Teilnehmer*innen des Workshops informiert werden, welche der erarbeiteten Ziele zeitnah in Angriff genommen werden.

Die Eltern und Schüler*innen schätzen an der Jacob-Ellrod-Schule vor allem, dass viel Wert auf das Sozialverhalten und auf die soziale Gemeinschaft gelegt wird. Zudem tragen das gute Schüler*innen-Lehrer*innen-Verhältnis und die familiäre Schulgemeinschaft dazu bei, dass eine Lernumgebung entsteht, in der sich die Schüler*innen wohlfühlen.

Während der Begleitung durch die Initiative Neues Lernen e.V. konnten wir als Schule lernen, wie wichtig es ist, in Schulentwicklungsprozessen unterschiedliche Personengruppen und Perspektiven einzubinden und zuzulassen. Durch das Projekt haben wir verstärkt gelernt, in Ruhe hinzuhören, was Kinder und Eltern an Wünschen, Kritik und Ideen für den Schulalltag mitbringen. Die Möglichkeit regelmäßiger Fortbildungen und Coaching-Termine für das Kollegium und die Vernetzung mit anderen Schulen hat uns als Schulfamilie sehr geholfen, die eigene Wahrnehmung, Reflexionsfähigkeit, Fehlerkultur, Flexibilität und den eigenen Mut mal ganz anders zu denken, zu schulen. Hierfür sind wir sehr dankbar.

Ein Eindruck vom Weiterkommen-Workshop an der JES in Gefrees aus Perspektive einer „blauäugigen Visionärin“ der Stiftung der Deutschen Wirtschaft

von Elena Quehl



Der Tag beginnt mit ruhiger Musik. In der Mitte des Stuhlkreises liegen Herbstblätter aus, umrahmt von einem Kreis aus Karten. Es ist der *Index* für Inklusion, der die Mitte des Raumes zielt. Jede*r Anwesende durfte den Aspekt auswählen, der ihm oder ihr wichtig ist und ihn in einer kleinen Runde vorstellen.

Dieser Start in den Tag ist Sinnbild für die Arbeitsweise. In angenehmer Atmosphäre darf sich wirklich jede*r beteiligen. Schulentwicklung ist Partizipation. So äußern Schüler*innen, Eltern und Lehrer*innen ihre Eindrücke. Aus dem identifizierten Entwicklungswünschen entstehen Themenfelder, die der Schule wichtig sind. So entsteht die Idee eines Kummerkastens, in den Schüler*innen anonym Sorgen einwerfen können.

In einer anderen Gruppe wird daran gefeilt, wie Schüler*innen, die aufgrund von Krankheiten und Einschränkungen häufig fehlen, individuell gefördert werden können.

Dem Treiben in der Schule ist anzuspüren, dass jedem Schulmitglied viel daran gelegen ist, die Schule zu einem Ort werden zu lassen, in dem Inklusion oder mit anderen Worten Achtsamkeit großgeschrieben wird. Dass jede*r dort Hilfe erfährt, wo sie gebraucht wird.

Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess an der Jacob-Ellrod-Schule Gefrees

von Jürgen Müller und Anastasia Schönfeld



Mit der Frage „Wie können wir in unserem Schulalltag dem unterschiedlichen Förderbedarf aller Schüler*innen gerecht werden?“ startete die Jacob-Ellrod-Schule (JES) Gefrees und entwickelte im Rahmen dieses zweitägigen Innovations-Workshops zwei Lösungsideen:

1. Für eine inklusive Teilnahme an allen außerunterrichtlichen Aktivitäten entwickelte die Schule im Anstoß-Workshop die Idee einer gemeinsamen partizipativen Infoveranstaltung für die Klasse 5 und 7 zu Beginn des Schuljahres mit Eltern, Schüler*innen und Lehrkräften. Auf dieser Infoveranstaltung sollte in entspannter Atmosphäre unter anderem auch besprochen werden, welche außerunterrichtlichen Aktivitäten angeboten werden können und wie diese ablaufen können, sodass alle daran teilnehmen können.
– Die Infoveranstaltung ist inzwischen im Jahresablauf etabliert und Teil der Elternarbeit an der JES.
2. Die andere Hälfte der Workshop-Teilnehmenden beschäftigte sich mit der Frage, „wie sie vermitteln können, dass jeder Mensch einzigartig, wertvoll und gut ist, sodass weniger Ausgrenzung stattfindet. Als Lösung wurde hier ein Verantwortungsvertrag/ Mutmachzettel entwickelt, der der Schulgemeinschaft im Rahmen einer Konferenz vorgestellt werden sollte.
– In der Konferenz haben die Schüler*innen den Verantwortungsvertrag abgelehnt, weshalb an dieser Stelle weitergearbeitet und umgedacht wurde.

Gerahmt von der Aussicht auf einen zweieinhalbjährigen Schulentwicklungsprozess begann für die JES ein nicht ganz einfacher Weg in die Inklusion: Neben lauten Skeptiker*innen, schwierigen räumlichen Bedingungen und vielfältigen Ansätzen, aber nicht immer gleichen und zum Teil konkurrierenden Zielen für gute Schulentwicklung, war es für die Schulgemeinschaft nicht einfach, den Impuls aus dem Anstoß-Workshop mitzunehmen – am Ende aber würden viele dieser Hürden genommen worden sein. Durch kleine Schritte, begleitet von ihren INL-Coach*innen, gelang es den beiden Inklusionsbeauftragten, eine Steuergruppe zu initiieren und Mitstreiter*innen zu motivieren, die den Prozess der Inklusion mittrugen. Mit vereinter Kraft von Schulleitung, Inklusionsbeauftragten, Steuergruppe und INL-Coach*innen gelang es in den folgenden Monaten, die Bereitschaft der Schulgemeinschaft für einen Weg in die Inklusion zu

stärken. Dafür brauchte es Klarheit in der Kommunikation, Ernsthaftigkeit in der zwischenmenschlichen Vermittlung, Verständnis für die Ablehnung der Veränderung und viele motivierende Impulse, um weiterzumachen.

Entscheidend in diesem Prozess mit dem Ziel, möglichst viele/alle für die Veränderung zu öffnen/gewinnen, war es, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was an der Schule bereits alles gemacht wird, wie viele kleine Bausteine bereits zum Gelingen von inklusiven Ansätzen beitragen, wie Inklusion im Großen verstanden werden kann und dass es alle (auch die Bedürfnisse eines ganzen Kollegiums) miteinschließt.

Zu erkennen, dass viele Projekte (Musikveranstaltungen, Wintersporttage, Schulanfänger, u. v. m.), die die Schule bereits seit Jahren verfolgt, inklusiv angelegt sind und jeder*m Schüler*in Beteiligung ermöglicht, war ein entscheidender Wendepunkt für die Schule. Darüber hinaus brauchte es eine Bewusstwerdung darüber, welchen Inklusionsbegriff die Schule für sich leben möchte. Es ging darum, zuzuhören, zu verstehen, zu kommunizieren, partizipativ zu denken, hinzuschauen, wertzuschätzen, was bereits da ist, und dann in kleinen Schritten weiterzugehen. Am Anfang stand das gegenseitige Verständnis, um gemeinsam voranzuschreiten – und ein neuer Name für Inklusion an der Schule: Achtsame JES.

Initiativ konnte in der Steuergruppe dabei die Frage nach dem Why, dem Warum aus Simon Sineks Golden Circle helfen, sodass alle Teilnehmenden verstanden, dass jede*r unterschiedliche Intentionen für Inklusion hat, diese sich aber nicht widersprechen müssen. Um daraufhin das gesamte Kollegium einzubinden, führten die INL-Coach*innen den *Index* für Inklusion ein, in dem jede Person des Kollegiums individuell ihre Schwerpunkte aus den Bereichen Kulturen, Strukturen und Praktiken identifizieren konnte und somit die Schwerpunkte des gesamten Kollegiums sichtbar wurden.

Der zweite Innovations-Workshop fand als Weiterkommen-Workshop mit dem Fokus auf folgende Handlungsfelder statt, um in diesen Bereichen partizipativ weiterzudenken und weiterzuentwickeln:

- Achtsame JES
- Kooperationen und Netzwerke
- Partizipation der Schüler*innen
- Mobbing und Ausgrenzung
- Elternarbeit

In diesem Rahmen konnten die Teilnehmenden mit Blick auf den *Index* für Inklusion konkrete Handlungsideen entwickeln, die im weiteren Schulentwicklungsprozess angegangen wurden:

- Neues pädagogisches Konzept: Wir gehen achtsam miteinander um.
- Individuelle Unterstützung von Schüler*innen: Schüler*innen, die aufgrund von Krankheiten und Einschränkungen häufig und länger fehlen, sollen individuell gefördert werden können.
- Einrichtung eines Kummerkastens: Wir bieten eine Möglichkeit, Probleme, Ängste und Sorgen anonym mitzuteilen.
- Gewaltfreiheit an der JES – eine Sammlung: Was kann jeder persönlich tun?
- Patensystem: Schüler*innen begleiten Schüler*innen, die neu an der Schule sind.
- Präventionsmöglichkeiten gegen Mobbing: Es soll eine Sensibilisierung für besseren Umgang mit sozialen Medien geben. Wir wollen von Mobbingfällen lernen.

Inzwischen kann die Schule als Achtsame JES auf viele kleine Veränderungen und ein Bewusstwerden zurückschauen. Beides war nötig, um zu sehen, was die Schule bereits umgesetzt hat und in Zukunft noch entwickeln kann, um möglichst alle Mitglieder der Schulgemeinschaft an ihrer Schule teilhaben zu lassen.

Am Ende des Prozesses mit der ESS EKD/INL konnte die JES auf viele Meilensteine zurückschauen, die nicht alle einfach zu erarbeiten waren, aber essenziell für die Gestaltung der Schulentwicklung auf dem Weg „Gemeinsam in die Inklusion“ sind.

Als bei unserer Verabschiedung als INL-Coaches die Steuergruppe sich nicht mehr als Projektteam, sondern als Schulentwicklungsteam verstanden hat, wussten wir, dass sich die intensive Arbeit für die Schule gelohnt hat!

Mit der weiterführenden externen Begleitung und dem Coaching durch die Evangelische Schulstiftung in Bayern wünschen wir der Schule einen guten weiteren Weg, auf dem sie immer wieder auf das zurückschauen kann, was sie in zweieinhalb Jahren bereits an Grundhaltungen entwickelt und kleinen Impulsen mit der Schulgemeinschaft erreicht hat.

Die Ostschule Lemgo beschreibt ihre Erfahrungen



An der Ostschule bilden sich zunehmend professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaften heraus mit einheitlichen Strukturen für eine nachhaltige schulinterne Zusammenarbeit.

Der Blick über den eigenen Tellerrand wurde erweitert, das Verständnis füreinander ist gewachsen. Abläufe werden noch besser aufeinander abgestimmt, z.B. werden jetzt AGn in der OGS am Nachmittag auch von Lehrer*innen durchgeführt.

Neue Projekte und systemische Veränderungen bekommen eine längerfristige Einführungszeit, verbunden mit der Absicht zur Fortsetzung – vom Projekt zum Standardprozess. Eine entwicklungsförderliche Schul- und Fehlerkultur hat sich herausgebildet.

Wir haben unterschiedliche Entwicklungsfelder bearbeitet. Neue Strukturen haben wir beispielsweise für die Schuleingangsphase durch ein Lernzeitenkonzept und eine dadurch veränderte Tagesstruktur entwickelt und umgesetzt. Eine Übertragung dieser Struktur aufgrund positiver Erfahrungen im Schulalltag auf die Jahrgänge 3 und 4 ist in Vorbereitung. Bei diesem Modell wird auf klassische Hausaufgaben verzichtet, dafür gibt es in den Schulalltag integrierte Lern- und Übungszeiten.

Hinsichtlich des Unterrichts haben wir auf einem Fachtag das System mathildr für den Mathematikunterricht kennengelernt und setzen es mittlerweile bei Bedarf ein, um Kindern einen anderen Zugang zum Rechnen zu ermöglichen. Außerdem haben wir unser Elterncafé geplant und ins Leben gerufen, um einen regelmäßigen und ungezwungenen Austausch zu ermöglichen.

Ein bestehendes Logbuch dient inzwischen dazu, den Lernweg eines Kindes transpa-

rent darzustellen und zu gestalten. Das Logbuch ist neben dem regelmäßigen Elterncafé ein wichtiges Instrument für den Austausch zwischen Schule und Elternhaus geworden.

Auf der Mitarbeiter*innen-Ebene haben wir über eine faire Aufgabenverteilung nachgedacht und eine Matrix entwickelt, die zu Beginn eines jeden Schuljahres als



Grundlage für die Verteilung der übergeordneten schulischen Aufgaben genutzt wird. Viele Mitarbeiter*innen unseres multiprofessionellen Teams haben zudem mittlerweile



den gleichen Arbeitgeber. So ist die OGS jetzt in Trägerschaft unserer Stiftung und viele Schulbegleiter*innen sind ebenfalls von der Stiftung angestellt. Durch die gemeinsame Trägerin sind Planungen, Absprachen und Arbeitsabläufe im Schulalltag deutlich leichter geworden.



Dies zeigt, dass Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen stattgefunden haben, aber sicher auch weiter stattfinden werden. Wir sind weiterhin auf dem Weg, werden die entwickelten Konzepte evaluieren und weiterentwickeln. Auch das Erziehungskonzept haben wir uns vorgenommen.

Besonders wertvoll und Anstoß für viele dieser Entwicklungen waren unsere Fachtage, an denen wir gemeinsam mit

Eltern, Kindern und Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen zusammengearbeitet haben. Auch dadurch ist das Thema Umwelt und Nachhaltigkeit inzwischen bei allen an der Ostschule Beteiligten präsent. Als Schule der Zukunft werden wir uns weiter mit diesem schulübergreifenden Thema auseinandersetzen. Die unterschiedlichen Perspektiven einzubeziehen macht Schulentwicklung erst inklusiv und schafft Ergebnisse, mit denen sich alle am Standort identifizieren können. Das ist eine Erfahrung, die wir nicht mehr missen möchten.

Die Ostschule entwickelt sich partizipativ weiter und sichert Teilhabe auf allen Ebenen. Neben den unterschiedlichen Professionen bekommen auch Schüler*innen und Eltern mehr Raum und Möglichkeiten zur Beteiligung und Mitbestimmung – Klassenrat, Schüler*innenparlament, Elternvereine, Fachtage, Fortbildungen usw.

Wir möchten weiterhin für neue Ideen offenbleiben und darüber hinaus den Blick für bereits Geschafftes nicht verlieren. Kommunikation und Austausch werden



immer Punkte sein, in denen wir uns weiterentwickeln möchten, denn nur so können wir weiterhin gut miteinander arbeiten. Durch Achtsamkeit und Wertschätzung untereinander, möchten wir unsere Ressourcen stärken. Dabei ist es wichtig, auch mal Ideen zu „spinnen“ und sich zu trauen, diese laut auszusprechen.

Schulentwicklung macht gemeinsam viel Spaß, benötigt aber auch viel Energie. Deswegen ist ein gesundes gemeinsames Wachsen und Weiterentwickeln wichtig, das auch Innehalten und Pausen beinhaltet, wie an unserer Spezialität des Hauses deutlich wird.

Signature Dish



Sprechen, Offenheit, Mut, Freude, Wertschätzung, Achtsamkeit, Miteinander: Inklusive Vielfalt als übergeordnetes Ziel anerkennen, Offenheit und Experimentierfreude im Umgang und Austausch mitbringen und gemeinsam Überlegungen und Anstrengungen unternehmen, um Wege zu finden, die die Schule jeden Tag ein wenig inklusiver werden lassen. Vielfalt ist bei uns seit Schulgründung normal und gewollt. Das ist sicher der größte Schatz, den wir haben und der Motor für unsere Schulentwicklung.

Da wir eine erst 2014 neu gegründete inklusive Schule sind, stehen wir von Beginn an in einem spannenden Entwicklungsprozess. Unsere Spezialität ist, diese Entwicklung gemeinsam weiter voranzubringen, aber auch zu lernen, einmal gemeinsam das notwendige Innehalten aushalten zu können. Dieses Wechselspiel zwischen einer engagierten und mutigen Entwicklung und dem gelassenen Aushalten des Innehaltens wünschen wir anderen Schulen.



Erfolgsrezept

Nutze den Schatz der Vielfalt für das Leben in Vielfalt!

Nur gemeinsam können wir unsere Ziele/Träume erreichen!

Ein leidenschaftliches Verhältnis zur Vielfalt!

Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess der Ostschule Lemgo

von Anne Berger



Wie können wir gemeinsam unsere Ostschule als gute Schule der Vielfalt kontinuierlich weiterentwickeln?

Dieser Frage sind wir im Anstoß-Workshop nachgegangen und auch in den Coachings und dem Weiterkommen-Workshop hat uns die Frage begleitet. Ziel war es,

Abläufe und Strukturen zu systematisieren, gemeinsame Standards zu entwickeln und gleichzeitig offen zu sein und zu bleiben für Ideen neuer Kolleg*innen, für Themen und Inhalte der Schüler*innen. Damit verfolgten alle Workshops und Coachings aufgehängt an unterschiedlichen Sachthemen das übergeordnete Ziel der Systemtransparenz und guter zwischenmenschlicher Beziehungen

Die Ostschule ist sehr ambitioniert und hat ihren Fokus voll auf dem Wohl der Kinder. Die Schulleitung und das Kollegium arbeiten sehr selbstständig. Während des Anstoß-Workshops und in der Zeit danach habe ich als Coachin gemerkt, dass sachliche Themen und Aufgaben schnell und konsequent angegangen und zielstrebig zu Ende geführt werden. Hier war meine Unterstützung nicht notwendig. Vielmehr habe ich meine Aufgabe darin gesehen, den Blick von der Aufgabe auf den Prozess zu lenken.

In den Coachings und dem Weiterkommen-Workshop standen daher das Miteinander und Beziehungen im Vordergrund. Sowohl innerhalb des Kollegiums als auch im Kontext mit Schüler*innen und Eltern. Im geschützten Raum und mit dem Vertrauen auf die externe Unterstützung haben sich die meisten Mitglieder des Kollegiums geöffnet und sich getraut, offen über zeitliche und emotionale Belastungen zu sprechen. In jeweils einer Stunde nach dem Coaching im gesamten Kollegium haben die Schulleitung und ich Fragen und Herausforderungen der Führung diskutiert, die die Schulleitung in ihrem Alltag erlebt.

Mit dem Weiterkommen-Workshop haben wir das Tempo rausgenommen und das Streben nach noch mehr Tun zu Gunsten des Reflektierens, Innehaltens und des Wertschätzens des Erreichten gebremst. Aus meiner Sicht war dies ein wichtiger Schritt, damit sich alle Beteiligten noch mehr mit den Werten der Schule – und wie sie gelebt werden – auseinandersetzen. Im vorgelagerten Impuls zur Ausbildung im Schulfach Glück und damit der positiven Psychologie/positiven Pädagogik haben wir mit Anastasia Schönfeld (Lehrtrainerin für das sog. Schulfach Glück) herausgearbeitet, dass für

ein langfristiges und intensives Wohlbefinden, persönliche Entwicklungen wichtig sind. Diese hängen unmittelbar mit positiven Beziehungen zusammen. Die Kombination aus beidem hat sich im Thema der letzten Coachingtermine niedergeschlagen: Entwicklung eines Erziehungskonzeptes bzw. vielmehr eines Beziehungskonzeptes.

Letzteres wurde im März 2021 im Rahmen von Online-Coachings fertiggestellt, da die Corona-Pandemie das Zusammenarbeiten vor Ort verhindert hat.

Jedes Coaching und auch der Weiterkommen-Workshop waren individuell auf die Ostschule zugeschnitten. Ich habe als Coachin viel gefragt und mit Impulsen den Austausch innerhalb des Kollegiums angestoßen. Ebenso habe ich mich für den Prozess verantwortlich gefühlt und dass es am Ende immer ein Ergebnis geben wird. Die Verantwortung für die Ergebnisse selbst lag komplett bei der Schule.

Ich bin sehr dankbar für die Zeit, die ich mit dem Team verbringen konnte. Die Schulleitung und ihr Team – das sind Lehrer*innen und OGS-Erzieher*innen mit Leidenschaft, die ihr Tun immer mit dem Blick auf das Wohlbefinden der Kinder ausrichten. Ich bin überzeugt, dass die Ostschule sich kontinuierlich weiterentwickeln wird.

Die Lebenswelt Schule Zwenkau beschreibt ihre Erfahrungen



Erfolgreiche Entwicklungen innerhalb unserer Schulgemeinschaft würden wir wie folgt beschreiben:

- Die Klassenteams arbeiten inzwischen kooperativ. Sie sind auf dem Weg zum Team-Teaching.
- Wir gehen mit jedem einzelnen Kind seinen individuellen Weg.
- Die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen allen Mitarbeiter*innen hat sich verbessert.
- Wir kennen unsere Stärken und Grenzen (besser).
- Wir beziehen die Kinder in die Entwicklungsprozesse mit ein.
- Die Teilhabe aller Kinder an Fachunterricht und Freiarbeit hat sich vergrößert.
- Vielfalt ist ein Gewinn für alle Kinder und Erwachsenen einer Klasse.
- Wir sind uns gewiss: Schulentwicklung ist Aufgabe aller Mitarbeiter*innen, der Eltern und des Trägers.
- Diese inklusiven Werte sind verankert: Vielfalt, Teilhabe, Gemeinschaft
- Die Strukturen in allen Arbeits- und Organisationsbereichen wurden verbessert.

Aus dem gesamten Schulentwicklungsprozess mitgenommen haben wir:

- 
- Gelebte und funktionierende Inklusion ist ein Gewinn für alle.
 - Inklusion geht nur im Team. Grundvoraussetzung ist das gemeinsame Unterrichten mehrerer Pädagog*innen.
 - Qualitätsentwicklung mit dem *Index* für Inklusion bleibt eine wunderbare Herausforderung und ist ganzheitlich.
 - Wir werden immer auf dem Weg in die Inklusion sein. Dieser Prozess ist nie abgeschlossen.
 - Inklusive Schulentwicklung ist viel mehr, als über gute Betreuung und Beschulung von „Behinderten“ zu sprechen.
 - Inklusion braucht (weiterhin) Begleitung, Coaching, Planung, Geld, viel Zeit, Vertrauen, Zuversicht, Gemeinschaft, Mut, ...



Das würden wir wieder so machen:

- „Einfach“ loslegen, ausprobieren und machen
- Jährliche Klausurtag mit allen Mitarbeiter*innen durchführen
- Beratungsangebote/Supervisionen für alle Mitarbeiter*innen ermöglichen
- Individuelle und unkonventionelle Wege gehen
- Lebendige und fröhliche Schulworkshops unter Beteiligung aller Mitarbeiter*innen, von Eltern und Kindern organisieren
- Das würden wir anders machen:
- Nicht mehr zu viele Projekte und Herausforderungen gleichzeitig angehen
- Für Schulentwicklung mehr Zeit nehmen, geduldig sein

Signature Dish



Es braucht folgende Zutaten:

- viele verrückte Menschen, die Lebenswelt Schule machen wollen
- genug Naivität und Mut, um Neues zu beginnen, ohne zu wissen, ob es gut geht
- Krisen und Rückschläge sowie den Willen, daraus etwas lernen zu wollen/zu können
- langer Atem und viel Kraft
- eine Glücksbeauftragte, die für ermutigende Sprüche und genug Süßigkeiten an der Kaffeemaschine sorgt
- Alle Zutaten gut vermischen und Vielfalt feiern
- Alle Mitarbeiter*innen einbeziehen, gut führen und loben, ja sogar preisen
- Erfolge feiern, als Team gemeinsam Spaß haben
- Dankbar sein für alles Geschaffte und so lange wie möglich genießen

Erfolgsrezept



Gemeinsam tragen wir Verantwortung für unsere Lebenswelt Schule und sehen inklusive Schulentwicklung wirklich als Aufgabe aller an Schule Beteiligten. Dazu gehört jede*r einzelne Mitarbeiter*in, die Eltern, der Träger und die Kinder.

Leitsätze der Zusammenarbeit an der Lebenswelt Schule Zwenkau



Die Leitsätze unserer Zusammenarbeit sind im Kontext unseres Schulentwicklungsprozesses 2018/2019 entstanden. Sie wurden von allen Mitarbeitern des Lebenswelt Schule e. V. erarbeitet und dienen uns als Orientierung, als Qualitätsmerkmal und als Leitbild für unser tägliches Miteinander. Unsere Arbeit steht auf einem Fundament, welches das christliche Menschenbild in den Mittelpunkt stellt. Gegenseitige Achtung, Wertschätzung, Fehlerfreundlichkeit und Anteilnahme sind für uns wesentliche Parameter im Umgang miteinander.



WIR TRAGEN GEMEINSAM VERANTWORTUNG FÜR UNSERE LEBENSWELT. SCHULE:

Wir tragen gemeinsam Verantwortung für unsere Lebenswelt Schule und formulieren gemeinsam Ziele zur Verbesserung oder Weiterentwicklung. Jede*r Mitarbeiter*in arbeitet engagiert im eigenen Bereich und erfüllt seine/ihre Aufgaben eigenständig und verantwortungsvoll. Das Leitungsteam und alle Mitarbeiter*innen kennen und nutzen die geschaffenen Strukturen des Organisationshandbuchs verantwortungsbewusst.





Abb. 6: Leitsätze der Kinder an der Lebenswelt Schule Zwenkau.

WIR KOMMUNIZIEREN WERTSCHÄTZEND MITEINANDER.

Alle Mitglieder unserer Gemeinschaft stehen im offenen Dialog und gehen achtsam, wertschätzend, kooperativ und tolerant miteinander um. Das Gesamtteam nimmt sich in verbindlichen Workshops und Klausuren Zeit für gegenseitigen Austausch und die Weiterentwicklung bzw. Verbesserung der Kommunikation. Der erarbeitete Leitfaden Konfliktmanagement ist die Grundlage für unser Vorgehen bei Problemen und Konflikten.

WIR UNTERSTÜTZEN UNS GEGENSEITIG.

Alle Mitarbeiter*innen nehmen sich gegenseitig wahr und unterstützen sich situationsbezogen im Gesamtteam. Wir sind solidarisch, bieten Hilfe an und bitten um Hilfe. Wir gehen verständnisvoll auf unsere jeweiligen persönlichen Lebensherausforderungen ein.

WIR LEBEN INKLUSIVE WERTE.

Die Lebenswelt Schule möchte eine inklusive Schule sein. Die Schulgemeinschaft tauscht sich regelmäßig über inklusive Haltungen und Werte aus. Vielfalt und Teilhabe sind die selbstverständlichen und grundlegenden Werte.



WIR PFLEGEN EINE WILLKOMMENSKULTUR FÜR NEUE MITARBEITER*INNEN.

Wir halten uns an den erarbeiteten Leitfaden zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen. Neue Mitarbeiter*innen heißen wir willkommen und freuen uns auf das gegenseitige Kennenlernen und die Bereicherung im Team. An der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen wirken alle Teammitglieder mit.

WIR ENTWICKLEN UNSERE SCHULE GEMEINSAM WEITER.

Schulentwicklung ist Aufgabe aller an Schule Beteiligter. Daher beziehen wir alle Mitarbeiter*innen, Eltern und Kinder ein. Jährlich finden Klausurtagung aller Mitarbeiter*innen statt, um Strukturen und Ziele zu überprüfen und zu verbessern. Regelmäßig evaluieren wir unsere pädagogische Arbeit.

Brief einer Mutter

Rückblick auf die Schulentwicklung von Doreen Rümenapp



„Ich war glücklich, an dieser besonderen Schule einen guten Lernort für meine zwei Söhne gefunden zu haben. Durch meine Arbeit im Vorstand konnte ich die Schule bei ihrem Weg unterstützen und begleiten. In dieser Zeit feierte unsere Schule ihr zehnjähriges Bestehen. Es war ein guter Zeitpunkt zum Innehalten, Rückschauen und Neuausrichten. Das Sonderförderprogramm der ESS EKD ‚Gemeinsam in die Inklusion‘ war ein Segen, um uns dabei zu unterstützen.

Der Auftaktworkshop mit der Initiative Neues Lernen e.V. war ein besonderes Erlebnis in meinem Leben. Zum ersten Mal kam ich mit der Idee der partizipativen Schulentwicklung in Berührung. Ich konnte die Kraft spüren, die daraus entstand und die Begeisterung, die sie entfachte. Obwohl alle an der Schule Beteiligten schon im Vorfeld eng miteinander verzahnt waren, kamen nun erstmals alle zusammen, um sich auf Augenhöhe und mit offenem Interesse auszutauschen und gemeinsam etwas Neues zu kreieren. Besonders berührt hat mich dabei, wie interessiert und mutig und ideenreich die Kinder mitgearbeitet haben und gehört wurden. Das ist für mich die zentrale Entwicklung – wir nehmen uns Zeit füreinander, wir hören einander interessiert zu, wir hören unsere Träume und Sorgen, wir machen uns gemeinsam auf den Weg, jeder Blick ist wichtig, wir sind eine Gemeinschaft. Aus meiner Sicht wird es auch nach dem Abschluss des Schulentwicklungsprozesses wichtig bleiben, Zeit und Ort für einen gemeinsamen Austausch zu erhalten.

Fleißig und euphorisiert wurden hunderte Ideen eingesammelt, zusammengeworfen, eingedampft und kondensiert, bis eine Speisekarte zu unserem Lebenswelt-Menü entstand. Diese haben die Pädagoginnen als Auftrag mit in das nächste Jahr genommen und fleißig in der Schulküche an der optimalen Zubereitung unseres Menüs getüftelt. Es entstanden Leitsätze, die unsere Grundnote in allen Gerichten sein werden – der typische Lebenswelt-Duft. Es entstand ein festes Organisationshandbuch – alte und bewährte Traditionsrezepte wurden aufgeschrieben und so für jeden nachvollzieh- und kochbar gemacht. Neue Rezepte wurden kreiert, von verschiedenen Köchen ausprobiert und nachgebessert und in unser Rezeptbuch übernommen. So haben wir ein Organisationshandbuch, das all unsere bisher geheimen und nun für jeden einsehbaren alten und neuen Rezepte enthält, an die wir uns alle halten können und die unsere Hausküche ausmachen. Und wir haben uns mit der Kommunikation und dem Arbeits-

klima in der Küche auseinandergesetzt – dem Schmiermittel bei allen Abläufen. Unser Erfolgsrezept ist das Engagement jedes Einzelnen und der Gemeinschaft.

Die Lebenswelt Schule und alle Beteiligten haben viel Kraft, Freude, Ideenreichtum und persönliches Engagement in die Erstellung unseres Gerichtes hineingegeben. Nun können wir uns an eine lange Tafel setzen, uns gemeinsam das Kredenzte auf der Zunge zergehen lassen, es genießen, miteinander reden, träumen, lachen und singen, von den Sorgen und den Träumen hören ...

Ich freue mich sehr darüber, ein Teil davon gewesen zu sein ...“

Die Coach-Perspektive auf den Schulentwicklungsprozess an der Lebenswelt Schule Zwenkau

von Indra Musiol und Nils Reubke



Die Lebenswelt Schule Zwenkau war bereits mitten in einem selbst angestoßenen Entwicklungsprozess zur Integration und Inklusion, hatte ein Grundsatzpapier formuliert und erste Handlungsschwerpunkte definiert, als sie sich mit voller Unterstützung des Kollegiums und Trägers für die Teilnahme am Programm „Gemeinsam in die Inklusion“ entschied.

Mit ambitioniert gesteckten Zielen und Idealen war sich die Schule dennoch der vielen Herausforderungen bewusst, die es auf dem Weg hin zu einer inklusiven Schule zu bewältigen gab. In einem partizipativen Anstoß-Workshop, an dem Schüler*innen, Lehrer*innen, Eltern und der Schulvorstand teilnahmen, ist die Schule im Frühjahr 2018 mit den folgenden vier wichtigsten Handlungsfeldern metaphorisch in See gestochen:

1. Gestaltung neuer Räume, um für alle Kinder mit unterschiedlichsten Bedürfnissen adäquate Lernmöglichkeiten zu schaffen
2. Gemeinschaftliche Erarbeitung eines Leitbilds für die inklusive Lebenswelt Schule, in denen die wichtigsten Haltungen und Werte, aber auch Grenzen festgehalten sind
3. Eine Verbesserung der Kommunikation im Team, sodass alle Bereiche der Schule wertschätzender und effektiver miteinander arbeiten können
4. Eine Rückbesinnung zur Montessori-Pädagogik, insb. im Sinne einer stärkeren Einbindung der Kinder in die Planung und Gestaltung ihrer Lernaktivitäten

Fast drei Jahre und eine intensive Entwicklungsreise später darf die Schule – und mit ihr auch wir als Coach*innen – auf viele Erfolge schauen. Das Schulteam hat für sich, um nur einige Beispiele zu nennen, neue Kommunikationsstrukturen geschaffen, gemeinsam an seiner Haltung zur Inklusion gearbeitet und seine Leitsätze der Zusammenarbeit in ein für alle gültiges und lebendiges Leitbild gegossen.³³ Außerdem wurden Hort und Schule enger miteinander verzahnt und neue Räumlichkeiten als Bedingung für das Gelingen einer adäquaten Montessori-Pädagogik geschaffen. Vor allem freuen wir uns aber, dass das Team in dieser Zeit noch enger zusammengewachsen ist und als gestärktes Team die Grundlage für die Gestaltung einer inklusiveren Zukunft und Schule bildet. Diese neu gewonnene Kraft und Resilienz im Team hat sich nicht nur, aber

³³ <https://www.lebenswelt-schule.de/index.php/konzeption/kurzkonzept/>.

besonders im Umgang und in der Bewältigung der Anforderungen im Rahmen der Corona-Krise wieder gezeigt.

Es gibt keine Geheimformel für einen erfolgreichen Prozess. Dafür sind Schulen – oder anders gesagt: Menschen – zu individuell. Für die Lebenswelt Schule Zwenkau sehen wir folgende Aspekte, die dazu beigetragen haben, dass kleine und große Meilensteine erreicht werden konnten.

Sich aufeinander verlassen und zeigen, wo man steht: Alle Beteiligten haben sich sehr darum bemüht, verbindlich im Gespräch zu sein und den Prozess transparent zu gestalten. So gab es feste Termine für Absprachen, die auch in Zeiten hoher Arbeitsbelastung eingehalten wurden. Im Schulgebäude sowie im Lehrerzimmer wurde der Prozess visualisiert. Alle konnten sehen, was in den Workshops erarbeitet wurde, für das Schulteam war einsehbar, wo im Prozess sich die Schule befand.

Raum für Wachstum lassen: Jede Schule ist ein eigener Organismus. Als Coachin und Coach konnten wir von außen Impulse setzen, wussten aber auch: Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht. Wer Schule (mit-)entwickelt, wer Inklusion voranbringen will, der sollte immer wieder Zeit und Raum für organische Entwicklung geben, abgleichen, in welchem Tempo die nächsten Schritte gegangen werden können. „Die Schule mal atmen lassen“, haben wir das genannt. Diese organischen Freiräume wurden von der Schule intensiv genutzt und bei jedem Check-in wurden wir als Coach*innen mit neuen Entwicklungsschritten überrascht.

Loslassen, wenn es zu viel ist: Immer mehr. Noch ein Projekt. Noch eine Aufgabe. Sobald ein Haken gemacht ist, rutscht das nächste To-do auf die Liste. Und irgendwann hatte das Schulteam das Gefühl: „Es ist zu viel“. Also haben wir gemeinsam eine Hafentour gemacht. In einem Coaching ankerte ein symbolisches Schiff im Lebenswelt-Hafen. Jedes Projekt, jede Aufgabe haben wir angeschaut, gewogen, nach Wichtigkeit und Dringlichkeit eingeordnet, in Container verladen – und dann entschieden: Darf der Container mit an Bord und mit unserer MS Lebenswelt in See stechen? Kommt er auf den Parkplatz, mit einer Parkuhr, die bestimmt, wann wir ihn wieder öffnen? Oder verabschieden wir uns von dem Container und setzen damit Ressourcen frei? Am Ende ist das Schiff voll, aber es hat keine Schlagseite. Und alle gehen mit einem Ticket an Bord, schreiben ein paar gute Wünsche für ihr Team und segeln mit einem guten Gefühl in ein neues Schuljahr.

Schulteam stark machen: Je besser das Team ist, umso besser, schneller, einfacher, zielorientierter lässt sich Schule entwickeln und Inklusion leben. Das klingt wie eine Binsenweisheit, aber diese war zu Beginn der Dreh- und Angelpunkt unserer Arbeit mit der

Schule. Es gab Herausforderungen und auch Konflikte innerhalb des Teams, die es aufzulösen galt. Darum haben wir gemeinsam mit der Schulleiterin und mit der Verstärkung weiterer externer Expert*innen den Austausch über Werte und Regeln in der Zusammenarbeit gefördert, an Themen wie Wertschätzung, Feedback, gewaltfreier Kommunikation gearbeitet. Inklusion spült neben neuen Herausforderungen auch viele Konflikte an die Oberfläche, die es bereits gibt. Heute ist das Team stärker. Und die Schulköchin eine Glücksbeauftragte!

Erfolge feiern und sichtbar machen: Wir sehen immer, was noch nicht so gut funktioniert. Woran wir arbeiten müssen. Wo es noch hakt. Und vergessen dabei, wie lang der Weg ist, der bereits hinter uns liegt. In Schulen ist das eine verbreitete Denkweise. Es ist wichtig, die Erfolge zu feiern. Das war uns als Coach*innen wichtig, damit die Schulleitung und das Team sehen: Schaut, was ihr geschafft habt! Teilerfolge wurden notiert und sichtbar gemacht, unter anderem in Teamsitzungen und beim Weiterkommen-Workshop. Gemeinsam haben wir Applaus gespendet und Samenbomben im Schulgarten verteilt – damit es dort im Sommer hoffentlich bunt blüht.

Andere Perspektiven einnehmen: Das Schulteam hat unheimlich viele Kompetenzen mitgebracht, wir als Coach*innen haben eine Sicht von außen ergänzt. Das hat geholfen, nicht ausschließlich aus der Perspektive der Schule auf Themen zu schauen. Auch externe Sichtweisen und fachliches Know-how – wie z.B. von Rahel Szalai zu Inklusion bei einem pädagogischen Tag der Schule – sind Gold wert, ebenso wie die Vernetzung mit anderen Schulen (Wie macht ihr das?). Und nicht zu vergessen natürlich: Für wen machen wir das alles? Das Schulteam hat sich immer wieder daran erinnert, die Perspektive der Kinder einzunehmen. Es wurden Klebeherzen als Fehlerherzen gekauft, die symbolisch immer wieder daran erinnerten, den wertschätzenden Blick für Fehler bewusst einzunehmen.

Für uns Coach*innen war die Zusammenarbeit ein großes Geschenk und wir wünschen der Schule für ihren weiteren Entwicklungsweg von Herzen alles Gute.

Fazit und Abschluss

von Anastasia Schönfeld

Am Ende dieser Abschlussdokumentation über das Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ zieht die Programmkoordination Fazit:

Was bedeutet Schulentwicklung im Rahmen des Schulentwicklungsprogramms „Gemeinsam in die Inklusion“?

Als erstes bedeutet es die Wertschätzung des jeweils anderen in all den vielfältigen Ausprägungen, Herausforderungen und großartigen Potenzialen. Gemeinsam mit der Schulgemeinschaft genau diese Schätze zu finden und zu heben, sichtbar darzustellen und darauf aufbauend die nächsten Schritte zu gehen – manchmal impulsiv und euphorisch, manchmal langsamer und überlegter – genau wie es sich gerade passend anfühlt.

Es bedeutet, dass Schulen sich bewusstwerden, was Inklusion für sie bedeutet (und was sie nicht bedeutet). Dass sie Werte entwickeln, auf die sich alle Beteiligten – ob Schüler*innen, Lehrkräfte, Erzieher*innen, Schulleitung, Mitarbeitende und Eltern etc. – immer wieder besinnen. Schulentwicklung heißt, konkrete Handlungsorientierung entwickeln, wie Inklusion im tagtäglichen Schulalltag gelebt werden kann und soll.

Eine Begleitung auf diesem Weg kann einen Rahmen bieten. Wird dieser gehalten, kann sich die gesamte Schulgemeinschaft für sich sinnvoll weiterentwickeln. Möglicherweise können dadurch auch festgefahrene Rollen, Strukturen oder Dynamiken aufgebrochen werden, um sich zu verändern.

- Niemand kann gecoacht werden, der nicht möchte. Es bleibt ein gegenseitiges Verhältnis von Teilnehmen und Teilgeben. Aber wer möchte und sich aus sich heraus weiterentwickeln möchte, hat die Chance, durch Veränderung zu wachsen, Haltungen zu entwickeln und Schritt für Schritt inklusiver alle mitzunehmen.
- Grundsätzlich gilt: Entwicklung braucht viel Zeit und einen langen Atem, gerade im Schulentwicklungskontext.
- Inklusion zeigt im Prozess viele Konflikte, die bereits vorhanden sind, verstärkt sie und deckt sie auf, sodass man sich mit und an ihnen entwickeln kann.
- Eine gute inklusive Entwicklung ist abhängig von einem guten Team, einer funktionierenden Kommunikation und einer gemeinsamen Ausrichtung.
- Um alle Beteiligten (Schüler*innen, Eltern, Lehrer*innen, Träger*innen, Mitarbeiter*innen etc.) der Schulgemeinschaft im Rahmen eines Entwicklungsprozesses auf

den Weg in die Inklusion mitzunehmen, braucht es die Abfrage eines Status quo, die Frage nach Bedürfnissen und eine Klärung von Absichten.

- Eine Vision, auch *Zukunftscode*, dient dazu, die gemeinsame Motivation zu bündeln und zu fokussieren, damit das *Warum* beantwortet werden kann. Es hilft, der Motivation aus der Gruppe nachzugehen, damit auch die Verantwortung von den Gestaltenden selbst getragen werden kann.
- Veränderung bedeutet nicht immer direkt Mehraufwand, manchmal ist es nur das Bewegen aus der Komfortzone in ein Ausprobieren auf Zeit, um sich an neue Ideen und Entwicklungen zu gewöhnen. Bewährtes bleibt.
- Für Neues heißt es: anfangen – ausprobieren – scheitern – lernen – weiter.
- Damit niemand überfordert wird, gilt es Prioritäten zu setzen, an Terminen festzuhalten, die Entwicklungsschritte transparent zu machen und ggf. Unterstützung von außen zu suchen.
- Ein Netzwerk aus weiteren Schulen und externer Begleitung hilft beim Starten und vor allem, wenn es Durststrecken gibt. Es stärkt den Austausch und das Gefühl, mit den Problemen nicht allein zu sein. Außerdem ist es so möglich, sich Inspiration und Wertschätzung zu suchen.

Eine Quintessenz wurde ausnahmslos in allen Schulgemeinschaften sehr deutlich:

Inklusion ist so viel mehr als Inklusion.



Dank



Zum Schluss gilt es Danke zu sagen:

Danke für jeden so wichtigen Menschen, der seinen Teil zum Gelingen des Programms beigetragen hat.

Danke für einen weiteren großen Schritt in die Inklusion.

Danke für den **Mut**, an einem so intensiven Schulentwicklungsprogramm teilzunehmen.

Danke für das Durchhaltevermögen.

Danke für das **Vertrauen**, dass es sich lohnt, viele kleine Schritte zu gehen, auf einem langen Weg.

Danke für über zweieinhalb Jahre Schulentwicklungsprogramm.

Danke für das **Mitgefühl** allen Beteiligten gegenüber.

Danke für die Partizipation.

Danke für die **Aufrichtigkeit**, euch entwickeln zu wollen, euch auf Unbekanntes einzulassen.

Danke für das Nachfragen und Unterstützung annehmen.
Danke für die **Teilhabe** an vielen Angeboten zum Weiterdenken.
Danke für das Engagement.
Danke für die **Gleichberechtigung** aller in unseren Workshops.
Danke für die Empathie.
Danke für die **Vielfalt** – und das Leben damit.
Danke für die Perspektiven.
Danke für die **Freude**, die ihr als Schule ausstrahlt.
Danke für euer Lachen.
Danke für das **nachhaltige** Agieren, weiterzudenken, um etwas zu erschaffen, was lange währt.
Danke für eure Visionen.
Danke für die **Gemeinschaft**, sich als Ganzes zu verstehen.
Danke für die Augenhöhe.
Danke für die **Teilgabe**, jeder*m Raum zu geben und Räume zu schaffen.
Danke für die **Gewaltfreiheit**, die Suche und das Streben nach einem harmonischen Miteinander.
Danke für den wertschätzenden Umgang miteinander.
Danke für den **Optimismus**, weiterzumachen, auch wenn es mal schwierig ist.
Danke für euer Dranbleiben.
Danke für die **Menschlichkeit**.
Danke für die Höhen und Tiefen.
Danke für eure **Gesundheit**, dass ihr auch darauf achtet, wo eure Grenzen sind.
Danke für eure Ehrlichkeit.
Danke für das **Leben inklusiver Werte**.
Danke für das Weiterentwickeln einer ganzheitlichen inklusiven Haltung.
Danke für euch! – als Schulgemeinschaften in einer Zeit, in der Kinder Vorbilder benötigen, die etwas bewegen und sich bewegen, um sich selbst und Gesellschaft weiterzuentwickeln.

Kurzbiografien der Autor*innen



Anastasia Schöpfung ist Innovations-Coachin und Moderatorin der Initiative Neues Lernen e.V. Sie arbeitet als Grundschullehrerin an einer Berliner Schule und bildet Lehrkräfte und Studierende für das sog. „Schulfach Glück“ aus. Als Autorin und Workshopleitung gestaltet sie fachdidaktische Weiterbildungsangebote für Lehrkräfte. Aufbauend auf ihren Erfahrungen im Kreativ- und Projektmanagement, setzt sie durch partizipative Entwicklungsprozesse bundesweit Impulse zur Veränderung der Bildungslandschaft. Von 2018–

2021 führte Sie als Programmkoordination durch das Schulentwicklungsprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ als Kooperation zwischen der Initiative Neues Lernen e.V. und der ESS EKD. Im Rahmen dessen erstellte und koordinierte sie federführend diese Publikation.

Anne Berger ist Vorständin, Innovations-Coachin und Moderatorin der Initiative Neues Lernen e.V. und entwickelt Workshops und Entwicklungsprozesse für Bildungseinrichtungen. Sie sieht sich als Wegbegleiterin und Entwicklerin, die Impulse setzt und sich für die Veränderung begeistert. So arbeitet sie als Interim Managerin temporär in Unternehmen, um sie im Rahmen von Veränderungsprozessen oder in Projekten zu unterstützen. Dabei geht es ihr vor allem um die Menschen, mit denen sie zusammen arbeitet und darum, diese in ihrem Lernen und Lernzuwachs zu begleiten als Basis für systemische und persönliche Weiterentwicklung.

Prof. Dr. Olaf-Axel Burow ist Autor zahlreicher Bücher zur Zukunft des Lehrens und Lernens und ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Pädagogische Führung. Bis 2017 war er Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Kassel. Mit dem if Institute for Future Design berät er Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Schwerpunktmäßig beschäftigt er sich mit Schulentwicklung, Zukunft von Schulen, Digitalisierung in Schulen, Positiver Pädagogik und wertschätzender Führung.

Dr. Annerose Fromke leitete als pädagogische Geschäftsführung von 2013 bis 2021 die Evangelische Schulstiftung in der EKD. Als elementare Akteurin implementierte sie auf Bundesebene verschiedene Förderprogramme für evangelische Schulen und begleite-

te diese beratend. In den letzten vier Jahren standen im Mittelpunkt des Stiftungshandelns vor allem die Themenbereiche Integration und Inklusion. In diesem Zusammenhang entstand im Kooperationsverbund mit der Initiative Neues Lernen e.V. das Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“. Die examinierte Grundschullehrerin und promovierte Ökologin übernahm ab Februar 2021 die Gründung und den Aufbau der Evangelischen Stephanus-Grundschule im Kirchenkreis Prignitz/Brandenburg und wird diese als Schulleitung weiter ausgestalten.

Friederike Goedicke arbeitet seit 2020 als Projektmanagerin für das Bistum Hildesheim. Zuvor war sie zwischen 2018 und 2020 als Fachbereichsleitung Integration und Inklusion in der Evangelischen Schulstiftung in der EKD angestellt. Dort koordinierte sie gemeinsam mit Anastasia Schönfeld das Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ und verantwortete die Vernetzungstreffen und Fachtage zum Thema Inklusion. Als Betriebswirtin und Politikwissenschaftlerin ist ihr wichtig, auch im Rahmen der Schulentwicklung einen weiten Inklusionsbegriff zu Grunde zu legen und diesen mit der *missio dei* zu verknüpfen.

Tobias Jarzombek-Guth ist seit Februar 2021 Pädagogischer Leiter der Evangelischen Schulstiftung in der EKD. Er arbeitet zudem als Schulleiter einer kleinen freien Schule in Niedersachsen. Vorher leitete er bereits viele Jahre eine evangelische inklusive Schule in Mecklenburg-Vorpommern. Für ihn als Sonderpädagogen vereint der Inklusionsbegriff pädagogische, gesellschaftliche und christliche Dimensionen. Damit bereichert er nicht nur die Schullandschaft, sondern agiert als Impulsgeber wertvoller Netzwerkarbeit und Initiator von gesellschaftlich relevanten Veränderungsprozessen in der bundesweiten evangelischen Bildungslandschaft.

Jürgen Müller ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der Initiative Neues Lernen e.V. sowie Gründer und Geschäftsführer der LORENZO Consulting GmbH. Er blickt auf 20 Jahre Managementenerfahrung in Großkonzernen, im Mittelstand und in eigenen Unternehmen zurück. Er hat Großprojekte geleitet, Vertriebsstrukturen geformt und als zertifizierter Kommunikationstrainer und -Coach Unternehmen verändert. Einzelne mit ihren individuellen Stärken für das Zusammenspiel in erfolgreichen Teams zu begeistern, ist seine große Leidenschaft.

Indra Musiol ist Coachin und Moderatorin der Initiative Neues Lernen e.V. Sie arbeitet als Kommunikationsexpertin, Kreativ- und Innovationstrainerin. Ihre berufliche Leidenschaft ist es, Menschen und Teams dabei zu unterstützen, ihr kreatives Potenzial auszuschöpfen und so Neues auf den Weg zu bringen. Dabei hinterfragt sie, gemeinsam mit den zu begleitenden Teams, eingefahrene Routinen, stellt Vorannahmen auf den Kopf und entwickelt Ideen, die auf den ersten Blick auch völlig verrückt sein dürfen.

Nils Reubke ist geschäftsführender Vorstand der Initiative Neues Lernen e.V. und selbstständiger Organisationsentwickler sowie zertifizierter Trainer & Coach. In der Initiative Neues Lernen e. V. verantwortet er die Vereins- und Programmkoordination, ist Ansprechpartner für interne und externe Partner und begeistert sich für die stetige Weiterentwicklung von Bildungsangeboten. So unterstützt und begleitet er Schulen, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen in diversen Entwicklungs- und Transformationsprozessen, bei denen die Partizipation und das Miteinander im Mittelpunkt stehen.

Tina Simon ist Innovations-Coachin und Moderatorin der Initiative Neues Lernen e.V. Sie designt und leitet Akademien und Seminare zu Bildungsinnovation für Stiftungen und Bildungseinrichtungen und begleitet inzwischen seit vielen Jahren Schulentwicklungsprozesse als Innovations-Coachin. Mit Leidenschaft engagiert sie sich für Bildungsveränderungen. Dabei trägt sie Expertisen als ausgebildete Versicherungskauffrau, Lerninhalte ihres Theologie- und Lehramtsstudiums, Ihre Erfahrungen als Vertretungslehrkraft und Ganztagskoordinatorin sowie Fachwissen durch das absolvierte Masterstudium „Management von Bildungseinrichtungen“ zusammen.

Barbara Stockmeier ist Community Architektin bei der Initiative Neues Lernen e.V., Initiatorin der „Neuen Oberstufe Berlin“ und arbeitet als zertifizierte Trainerin, Coachin und Mediatorin in der europäischen Bildungslandschaft. In der Initiative Neues Lernen e.V. öffnet sie für die Community analoge und digitale Lernräume für Austausch, Vernetzung, konzeptionelle Entwicklung und persönliches Wachstum. Als Initiatorin der Bildungsinitiative „Neue Oberstufe“ inspiriert und berät sie Schulen und Behörden auf dem Weg zu einer transformierten Oberstufe. Außerdem begleitet sie Schulen in ihren partizipativen Schulentwicklungsprozessen und führt Kollegien und Teams sicher durch schwierige Herausforderungen.

Impressum

Das Sonderförderprogramm „Gemeinsam in die Inklusion“ wurde durch eine finanzielle Förderung der EKD ermöglicht.

Herausgeberin Evangelische Schulstiftung in der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) | Herrenhäuser Straße 12 | 30419 Hannover
Telefon: 0511-2796-355 | E-Mail: ess@ekd.de | www.schulstiftung-ekd.de

Hannover, 2021

Redaktion Anne Berger, Prof. Dr. Olaf-Axel Burow, Dr. Annerose Fromke, Friederike Goedicke, Tobias Jarzombek-Guth, Jürgen Müller, Indra Musiol, Nils Reubke, Anastasia Schönfeld, Tina Simon, Barbara Stockmeier

Lektorat Clara Brahms, BEI BRAHMS GbR | TEXT & DESIGN | www.bei-brahms.de

Illustration Anastasia Schönfeld

Gestaltung und Produktion Christoph Holzki | www.satzinform.de

Druck WIRmachenDRUCK GmbH

© 2021 Alle in dieser Broschüre veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Publikation darf außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ohne Zustimmung der Autorinnen und Autoren oder der Herausgeberin verwertet werden.

Bildnachweis Titelbild, Umschlagseite 2, 3, S. 15, 17, 23, 24, 35, 38: INL e.V. | S. 31, 33, 45, 52, 54, 113: ESS EKD | S. 75: Grundschule Adensen-Hallerburg | S. 81, 82: Evangelisches Schulzentrum Bad Dübén | S. 90: Jacob-Ellrod-Realschule Gefrees | S. 96, 97: Ostschule Lemgo | S. 103, 104: Lebenswelt Schule Zwenkau

Hinweis Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen, nur die männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechtsspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

Mit freundlicher Unterstützung von:





Bisher sind in dieser Reihe erschienen

und bei der ESS EKD erhältlich:

- Heft 1 | Evangelisches Schulleben im konfessionslosen Umfeld, 2017
- Heft 2 | Mit Eltern Religion entdecken. Fünf evangelische Schulen auf neuen Wegen, 2019
- Heft 3 | Vielfalt an evangelischen Schulen. Integration im Schulalltag gestalten, 2019
- Heft 4 | Schulfundraising. Ein Projektbericht der Schulstiftung der Evangelischen Landeskirche in Baden, 2020
- Heft 5 | Wie der Mensch zum Menschen wird – Vier Porträts/Prämierung „Sichtbar evangelisch“ durch die Evangelische Schulstiftung in der EKD 2020, 2021
- Heft 6 | Wenn Schülerinnen und Schüler zu Unternehmerinnen und Unternehmern werden – Schülerfirmen bereichern Schule und Region und vermitteln Wirtschaftswissen, 2021
- Heft 7 | Gemeinsam in die Inklusion – ein Resümee. Rückblick auf ein Sonderförderprogramm der Evangelischen Schulstiftung in der EKD, 2021

CTIONER



Lasst einen
neuen Geist
euer Denken
bestimmen.

Epheser 4,23

Mit Begeisterung stiften

Die Schriftenreihe der Evangelischen Schulstiftung in der EKD ist Teil ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Die Publikationen werden kostenlos abgegeben und sind nicht für den Verkauf bestimmt. Spenden sind herzlich willkommen.

Spendenkonto:

IBAN DE05 5206 0410 0000 6600 00

BIC GENODEF1EK1

Kennwort: ESS EKD



www.schulstiftung-ekd.de
Evangelische Schulstiftung in der EKD
Herrenhäuser Straße 12
30419 Hannover