



Projektskizze zur Vorlage an das Leitungsteam als Grundlage eines Förderantrags an die Robert Bosch Stiftung und die Heinz Nixdorf Stiftung

## **Gestaltung einer inklusiven Bildungsregion**

### **Anlass**

In der Bildungsregion Kreis Paderborn haben verschiedene Akteure Initiativen ergriffen, um die Gestaltung einer inklusiven Bildungsregion anzuregen. Dazu gehören Bürgermeister der kreisangehörigen Gemeinden und die Leitungen aller Förderschulen. Der Arbeitskreis der Schulträger und die Schulleiter der Grundschulen haben dieses Anliegen unterstützt.

Nach Beratung mit den Schulräten im Schulamt Paderborn und dem Leitungsteam hat der Lenkungskreis der Bildungsregion das Bildungsbüro am 1. Sept. 2011 auf der Basis einer Projektskizze beauftragt, die Gestaltung einer inklusiven Bildungsregion zu initiieren - soweit die Finanzierung geklärt werden kann.

Auf der Basis der Projektskizze vom 1. Sept. 2011 enthält diese aktualisierte Fassung eine Beschreibung der Ausgangslage, der Ziele, der Teilprojekte und der Projektsteuerung. Das Leitungsteam und der Lenkungskreis der Bildungsregion haben das Bildungsbüro und das Schulamt für den Kreis Paderborn im Januar 2012 beauftragt, dieses Projekt nach Bewilligung von Mitteln der Robert Bosch Stiftung und der Heinz Nixdorf Stiftung umzusetzen.

### **Ausgangslage**

Zurzeit, im Januar 2012, hat das Ministerium für Schule und Weiterbildung einen landesweiten Inklusionsplan noch nicht vorgelegt. Damit sind die Rahmenbedingungen für die Gestaltung einer inklusiven Schullandschaft noch unklar. Bereits seit Januar 2011 hat das Ministerium Kindern mit Behinderungen und ihren Eltern das Recht eingeräumt, den Förderort – Regelschule oder Förderschule – zu wählen. Davon machen Kinder und Eltern Gebrauch, so dass die Zahl der Schüler mit Behinderungen in den Regelschulen steigt.<sup>1</sup>

In dieser Situation schlagen die Träger der Bildungsregion Kreis Paderborn (Bezirksregierung und Schulamt, Schulträger, Leitungsteam und Lenkungskreis) ein koordiniertes Vorgehen vor, um die mit der Umsetzung entstehenden Probleme gemeinsam zu bearbeiten sowie Kitas und Schulen in ihrer inklusiven Weiterentwicklung zu unterstützen.

---

<sup>1</sup> Für eine ausführlichere Darstellung der Ausgangslage wird auf die Projektskizze verwiesen, die der Lenkungskreis am 01.09.2011 verabschiedet hat.



Sie verfolgen in diesem Projekt für den Zeitraum vom 01.08.2012 bis 31.07.2018 die folgenden Ziele:

- Die an der Gestaltung einer inklusiven Bildungsregion Beteiligten erstellen als gemeinsame Grundlage ein Leitbild.
- Bis zu 36 der 126 Schulen in der Bildungsregion Kreis Paderborn verwirklichen von 2012 bis 2017 eine "Pädagogik der Vielfalt", wie sie im "Index für Inklusion" beschrieben wird. Darüber hinaus bietet die Bildungsregion weiteren Schulen Transfermöglichkeiten an.
- Die Beteiligten schaffen in einem "Leitungsteam Inklusion" ein Forum für den Austausch und die gemeinsame Bearbeitung aller entstehenden Fragen.

Das geplante Vorgehen für die Umsetzung wird in den nachfolgenden Teilprojekten beschrieben.

Der **Start des Projektes** soll erst dann erfolgen, wenn das Land einen Inklusionsplan vorgelegt und die entsprechenden Rahmenbedingungen festgelegt hat. Damit besteht die Möglichkeit, die Umsetzung der Teilprojekte auf die Rahmenbedingungen abzustimmen.

## 1. Erstellung eines regionalen Leitbildes für inklusive Bildung

Die Kommunikation mit Eltern von Kindern mit und ohne Behinderung sowie Lehrerinnen und Lehrern ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für gelingende Inklusion. Diese Aufgabe muss einerseits auf der regionalen Ebene geleistet werden (Kommunikation des Leitbildes und der vereinbarten Prozesse), andererseits in den Kommunen und von jeder Schule, d. h. insbesondere den Schulleitungen.

Die Erarbeitung eines Leitbildes soll dazu dienen, eine gesellschaftliche Diskussion im Kreis Paderborn anzuregen. An der Erarbeitung des Leitbildes werden deswegen Eltern, Erzieherinnen und Erzieher, Lehrer und Lehrerinnen, Schulaufsicht, Kommunen, die politischen Mandatsträger etc. beteiligt.

Für die Erarbeitung des Leitbildes wäre eine 1-2tägige Veranstaltung notwendig, die alle Beteiligtegruppen mitgestalten. Aus dem Leitbild lassen sich dann Ziele für die regionale Kooperation und Steuerung (vgl. Teilprojekt 4) ableiten.

## 2. Unterstützung einer inklusiven Schul- und Unterrichtsentwicklung

Bei der Umsetzung einer "Pädagogik der Vielfalt", wie sie im "Index für Inklusion" beschrieben wird, sind die im Folgenden beschriebenen Herausforderungen zu beachten. Inklusive Schulentwicklung erfordert,



- eine Haltungsänderung im Kollegium und bei den Eltern der Schule, dass alle Kinder im Einzugsbereich der Schule – ohne Rücksicht auf Ihr Anders-Sein – in der Schule willkommen geheißen werden;
- die Unterstützung der (erweiterten) Schulleitung, um Strukturen für Kommunikation und Teamarbeit zu schaffen sowie Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung miteinander zu vernetzen;
- der Vielfalt der Lernvoraussetzungen bei den Schülern mit einer Vielfalt von Methoden individueller Förderung zu begegnen.

Zum Umgang mit diesen Herausforderungen schlagen wir als Grundidee vor, dass ab September 2012 in drei Kohorten jedes Jahr vier bis acht Schulen der Primarstufe in einem Netzwerk und drei bis vier weiterführende Schulen in einem zweiten Netzwerk eine inklusive Schul- und Unterrichtsentwicklung beginnen. Somit können wir mit diesem Projekt bis zu 36 der 126 Schulen in der Bildungsregion erreichen.

### **Herausforderung: Alle Schüler willkommen heißen.**

Inklusion ist vom Schulministerium in NRW politisch gewollt, aber die Lehrerinnen und Lehrer im Kreis Paderborn haben Angst, auf herausforderndes Verhalten der Schüler keine Antwort zu haben. In dieser Situation ist es hilfreich zu sehen, wie Kollegen in der Praxis mit diesen Situationen umgehen – in Schulen, die schon einen Schritt weiter in ihrer Entwicklung sind.

Lehrer und Eltern einer Schule, die sich auf den Weg zu einer inklusiven Schule machen wollen, sollen deswegen die Möglichkeit bekommen, eine andere Schule zu besuchen. Dies können z. B. Preisträger oder "Mut-machende-Beispiele" aus dem Jakob-Muth-Preis oder dem Deutschen Schulpreis sein. Für die Vorbereitung und Nachbereitung wird den Schulen ein Moderationsformat angeboten, damit Lehrer, Eltern und Schüler sich effektiv austauschen und eine Meinung bilden können.

### **Herausforderung: Schulleitungen schaffen Strukturen für Kommunikation und Teamarbeit**

Schulleitungen sind die Schlüsselpersonen für einen erfolgreichen Schulentwicklungsprozess. Ihnen fehlt jedoch oft das Wissen und die Erfahrung, wie sie eine Steuergruppe günstig zusammen setzen, die Arbeit der Steuergruppe begleiten, ihr Kollegium aus der Komfort-Zone bringen, ohne es zu überfordern; Großgruppen effektiv zu moderieren oder den Prozess mit Wertschätzung zu unterstützen.

Die Schulleitungen jeder Kohorte sollen deswegen die Möglichkeit erhalten, sich unter Anleitung eines Organisationsentwicklers an zwei Tagen jährlich sich kollegial zu beraten, gegenseitig zu hospitieren und Feedback zu geben. Sie lernen darüber hinaus Werkzeuge systemischer Organisationsentwicklung kennen.



## **Herausforderung: Steuergruppen und Entwicklungsteams nutzen die Strukturen für Kommunikation und Teamarbeit zur *systematischen* Schulentwicklung**

Die Umsetzung einer "Pädagogik der Vielfalt" erfordert, dass idealerweise alle, realistisch gesehen mindestens ein großer Teil der Lehrer mit der gesamten Schulgemeinschaft in ihren Bereichen neue Praktiken entwickeln. Dies ist nur erreichbar, wenn Multiplikatoren in Steuergruppen und Teams diese Entwicklung steuern und dafür über die notwendigen Kompetenzen verfügen.

Wir werden deswegen die Schulen auffordern, Steuergruppen und (Jahrgangs-) Teams zu bilden. Wir schlagen vor, diese Multiplikatoren für Ihre (neue) Rolle fortzubilden. Sie lernen, den Index für Inklusion für Ihre Schulentwicklung zu nutzen. Dazu werden 3-5 Lehrer jeder Schule an zwei Tagen pro Jahr in den Netzwerken jeder Kohorte in einer gemeinsamen Veranstaltung fortgebildet.

Die bisherigen Erfahrungen in unserem Projekt "Qualitätszyklus" zeigen, dass die Steuergruppen zu Beginn des Schulentwicklungsprozesses bis zu 3x moderative Unterstützung in ihren Sitzungen erhalten sollten.

## **Herausforderung: *Systematische* Unterrichtsentwicklung**

Unter systematischer Unterrichtsentwicklung verstehen wir, dass Lehrer einer Jahrgangsstufe Vereinbarungen treffen, welche (neuen) Methoden sie im Unterricht einsetzen möchten, um eine Pädagogik der Vielfalt umzusetzen. Sie vereinbaren auch, wie sie fächerübergreifend die Kompetenzen der Schüler festigen.

Wenn die Schulen damit in den Klassen 1 oder 5 beginnen, führen sie diesen Prozess jedes Jahr in der nächsthöheren Klasse fort. Dieses Verfahren ist im Modell der "Korrespondenzschulen" im Kreis Paderborn erfolgreich erprobt worden.

Da das Land NRW der Bildungsregion Kreis Paderborn ab dem Schuljahr 2013/14 eine Unterstützung für die Unterrichtsentwicklung der weiterführenden Schulen anbieten kann, ist in diesem Projekt eine Unterstützung nur für die Grundschulen notwendig.

Wir denken an eine Fortbildung pro Halbjahr an drei Nachmittagen einer Woche. An jedem Nachmittag planen die Lehrer, wie sie eine neue Methode im Unterricht des nächsten Tages erproben können. Im Unterricht werden sie von den Trainern coacht. Anschließend werden die Methoden im weiteren Verlauf des Halbjahres weiter eingesetzt und reflektiert.

Für die bis zu acht Grundschulen einer Kohorte mit jeweils 6-8 Teilnehmern ist es notwendig, drei Fortbildungsgruppen zu bilden. Insgesamt sind für die drei Kohorten also neun Fortbildungsgruppen notwendig.



## Transfer

Alle Kitas und Schulen, die sich inklusiv weiter entwickeln und in diesem Projekt unterstützt werden, sollen sich mit der Anmeldung verpflichten, ihre Erfahrungen mit anderen Schulen zu teilen.

Dazu veranstaltet die Bildungsregion fachlich oder methodisch ausgerichtete Foren für ALLE Schulen in der Bildungsregion. Schulen, die vor den gleichen Fragen stehen, können diese im Rahmen von Praxisforen zusammen bearbeiten. Dazu kann das bewährte Format der "**Praxisforen**" genutzt werden, die im Kontext von SEIS entwickelt worden sind. Praxisforen wurden in den Bildungsregionen Freiburg, Emsland und Braunschweig erfolgreich erprobt.

Weitere Transfermöglichkeiten werden in den bereits bestehenden Projekten und Netzwerken der Bildungsregion aktiv genutzt. So bietet die Bildungsregion mindestens alle zwei Jahre eine zweijährige Weiterbildung für 15 Kita- und Schulleitungen zu systemischen Werkzeugen für Beratung, Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement an ("Systemisch führen"). Zu der Weiterbildung gehören Module kollegialer Beratung, die für den Austausch genutzt werden können.

Jedes Jahr beginnt in der Bildungsregion ein "Qualitätszyklus", in dessen Rahmen sich 6-10 Schulen selbst evaluieren, Stärken und Entwicklungsfelder identifizieren und innerhalb einer Fortbildung für Steuergruppen ein Entwicklungsvorhaben umsetzen. Auch innerhalb dieser Fortbildungen können Fragen zur Inklusion mit Steuergruppen mehrerer Schulen diskutiert werden.

Zusammen mit der Bezirksregierung und dem staatlichen Fortbildungsangebot im Kompetenzteam des Schulamtes könnte das Leitungsteam Inklusion (vgl. regionale Kooperation und Steuerung im Teilprojekt 4) klären, wie das Angebot zur Unterrichts- und Schulentwicklung im Rahmen der "Korrespondenzschulen" auch mit den Erfahrungen aus diesem Projekt inklusiv weiter entwickelt werden kann. Diese Diskussion hat in der Bezirksregierung bereits begonnen.

Damit bestehen vier Ansätze für einen Transfer der Erfahrungen aus diesem Projekt in nachhaltige Strukturen der Bildungsregion.

## 3. Berichterstattung zur Inklusion

Im Sinne einer datengestützten Steuerung ist es sinnvoll, eine schlanke Inklusionsberichterstattung zu etablieren. Diese Berichterstattung soll sich orientieren an Zielen, die aus dem o. g. Leitbild abgeleitet werden und dem Index für Inklusion. Zu klären wäre im Leitungsteam Inklusion, welche inhaltlichen Entwicklungen berichtet werden sollten.

Die Berichterstattung müsste sich zugleich an den Standards der regionalen Bildungsberichterstattung orientieren und an die Berichterstattung im nationalen Bil-



dungsbericht anschlussfähig sein. Hierfür müssten – wahrscheinlich von einem externen Experten - einige wenige geeignete Indikatoren entwickelt werden, die mit geringem Aufwand jährlich oder zweijährlich berichtet werden könnten und die für die weitere Steuerung relevant sind.

Prof. Schöler und Prof. Klemm (beide Mitglieder des Unesco-Expertenrates für Inklusion) haben empfohlen festzuhalten, welche Ressourcen aktuell für die sonderpädagogische Förderung aufgewendet werden. Dies erlaube es später nachzuvollziehen, ob die Ressourcen in einem inklusiven Bildungssystem erhalten geblieben sind bzw. die Erhaltung der Ressourcen politisch einzufordern.

Die im Leitungsteam vertretenen Institutionen stellen die bei Ihnen vorhandenen Daten für eine Berichterstattung zur Inklusion zur Verfügung.

#### **4. Regionale Koordination und Steuerung**

Zur Koordination des Gesamtprozesses richten die Beteiligten ein "Leitungsteam Inklusion" ein, das auf der Grundlage des Leitbildes alle aufkommende Fragen in ihrer Bedeutung priorisiert und gemeinsam bearbeitet.

Das Leitungsteam Inklusion hat folgende Aufgaben:

- Diskussion aller Fragen zur Gestaltung einer inklusiven Bildungsregion Kreis Paderborn
- Entwicklung eines regionalen Leitbildes für Inklusion zusammen mit weiteren Beteiligtegruppen
- Übernahme der Verantwortung für die Entwicklung von Prozessen, um auftretende Fragen unter Einbeziehung der Betroffenen zu lösen und entsprechende Unterstützung zu entwickeln; Kommunikation der Lösungen bzw. der Unterstützungsangebote bei den Betroffenen/Beteiligten.
- inhaltliche und organisatorische Koordination der Angebote verschiedener Ämter der Gemeinden, Städte und der Kreisverwaltung, um angemessene Unterstützung für Kitas und Schulen zu gewährleisten,
- Definition von Arbeitszielen
- Vorbereitung von Entscheidungen im Rahmen des Projektes; die Entscheidung selbst treffen die zuständigen Institutionen;
- Das Leitungsteam beauftragt die verantwortlichen Mitarbeiter im Schulamt oder im Bildungsbüro mit der Umsetzung von Teilprojekten; die Mitarbeiter berichten gegenüber dem Leitungsteam Inklusion über die Umsetzung
- Das Leitungsteam Inklusion berichtet gegenüber dem Lenkungskreis der Bildungsregion Kreis Paderborn und über den Projektfortschritt.

Die regionale Koordination umfasst die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen des Leitungsteams Inklusion und ggf. von Treffen der beteiligten Institutionen auf Ar-



beitsebene. Aufgabe in diesem Teilprojekt ist es auch, die Schulträger im Kreis und die Politik in den Kommunen kontinuierlich mit einzubeziehen.

Dem Leitungsteam Inklusion sollen folgende Mitglieder angehören:

- je eine Kita-Leitung aus Stadt und Kreis Paderborn, die von den Leitungen gewählt werden;
- die Leiter der Jugendämter von Stadt und Kreis Paderborn,
- der Schulrat für den Kreis Paderborn mit der Generalie "Inklusion", der Vertreter der Schulräte im Leitungsteam der Bildungsregion, die Schulrätin mit der Generalie Kompetenzteam und die obere Schulaufsicht für die Förderschulen,
- die Leiter der Schulverwaltungen von Stadt und Kreis Paderborn, und ein Vertreter des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe als Schulträger,
- 2 Vertreter kreisangehöriger Kommunen (z. B. Leiter der Schul-, oder Jugendämter), die von der Bürgermeisterkonferenz gewählt/benannt werden,
- drei Schulleitungen für die Primar-, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II, die vom Arbeitskreis der Schulformvertreter gewählt werden; und ein Vertreter der Förderschulen, die von den Leitungen aller Förderschulen gewählt wird;
- Vertreter der Sozial- und Gesundheitsämter sowie der psychologischen Beratungsstelle;
- ein Vertreter der Universität und des Studienseminars
- der Leiter des Bildungsbüros
- zwei Vertreter der Eltern.

Das Leitungsteam kann Gäste zu den Beratungen einladen und Arbeitsgruppen einsetzen.

Das Leitungsteam Inklusion entscheidet in der Regel im Konsens, im Ausnahmefall mit  $\frac{3}{4}$  Mehrheit. Den Vorsitz übernimmt ein Vertreter des Schulamtes Paderborn. Die Tagesordnung wird 7 Tage vor der Sitzung im Benehmen mit den Mitgliedern des Leitungsteams Inklusion aufgestellt. Es tagt monatlich vor oder nach dem Leitungsteam der Bildungsregion Kreis Paderborn.

## **Umsetzungsverantwortung und Ressourcen**

Diese Projektskizze beschreibt vier Teilprojekte:

- Erstellung eines Leitbildes
- Unterstützung einer inklusiven Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Regionale Koordination und Steuerung
- Berichterstattung



Voraussetzung für den Antrag an die Stiftungen ist, dass die Partner in der Bildungsregion geklärt haben, wer die Umsetzungsverantwortung für welches Teilprojekt übernimmt.

Aufgrund der bisherigen Projekterfahrungen ist damit zu rechnen, dass insgesamt eine ganze Stelle für die Umsetzung notwendig sein wird.

- Erstellung eines Leitbildes: 0,2 Stelle in 2012
- Unterstützung einer inklusiven Schul- und Unterrichtsentwicklung: 0,5 Stellen
- Regionale Koordination und Steuerung: 0,25 Stellen
- Berichterstattung: 0,25 Stellen ab Projektstart.