

Inklusiv-mediale Schulentwicklung unter der Perspektive von verteilter Führung – Modellvorschlag und Good Practices

Online-Supplement: Praxisbeispiele

Claudia Mertens^{1*}, Anna-Maria Kamin¹, Franziska Schaper¹

¹ *Universität Bielefeld*

** Kontakt: Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft,
Konsequenz 41a, 33615 Bielefeld
Mail: claudia.mertens@uni-bielefeld.de*

Zitationshinweis:

Mertens, C., Kamin, A.-M. & Schaper, F. (2025). Inklusiv-mediale Schulentwicklung unter der Perspektive von verteilter Führung – Modellvorschlag und Good Practices [Online-Supplement: Praxisbeispiele]. *HLZ – Herausforderung Lehrer*innenbildung*, 8 (1), 189–205. <https://doi.org/10.11576/hlz-7549>

Eingereicht: 22.10.2024 / Angenommen: 02.06.2025 / Online verfügbar: 08.07.2025

ISSN: 2625–0675



Dieses Werk ist freigegeben unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-SA 4.0 (Weitergabe unter gleichen Bedingungen). Diese Lizenz gilt nur für das Originalmaterial. Alle gekennzeichneten Fremdinhalte (z.B. Abbildungen, Fotos, Tabellen, Zitate etc.) sind von der CC-Lizenz ausgenommen. Für deren Wiederverwendung ist es ggf. erforderlich, weitere Nutzungsgenehmigungen beim jeweiligen Rechteinhaber einzuholen. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Zu 3.1 Good Practice Unterrichtsentwicklung: Gesamtschule Paderborn-Elsen, Gesamtschule in NRW

Die Gesamtschule Paderborn-Elsen ist aus Sicht der Verfasserinnen ein Good-Practice-Beispiel in Bezug auf inklusiv-mediale Unterrichtsentwicklung. Die Schule sieht sich seit ihrer Gründung (1992) in der Verantwortung, eine Schule für alle Kinder zu sein. Dem Gemeinsamen Lernen kommt besondere Bedeutung zu. Für Schüler*innen im sechsten Schuljahr wird eine inklusive AG zum Programmieren mit Ozobots (Mini-Roboter) angeboten (Gesamtschule Paderborn-Elsen, Medienkonzept, S. 3). Neben der außerhalb des Unterrichts stattfindenden ITG¹ gibt es Methodentage – wie bspw. zur Prophylaxe gegen Cybermobbing (Gesamtschule Paderborn-Elsen, Medienkonzept, S. 2). Um chancengerechtes mediengestütztes Lernen für alle zu ermöglichen, wurden gebrauchte Laptops aus Behördenpools übernommen, um eine 1:1 Ausstattung mit digitaler Infrastruktur anbieten zu können (Gesamtschule Paderborn-Elsen, Medienkonzept, S. 7).

An der Gesamtschule Paderborn-Elsen finden die Individualisierung und Differenzierung – auch medial – konsequent Berücksichtigung. Es wird der Medienkompetenz-erwerb vulnerabler Schüler*innengruppen angebahnt. Der Gedanke des Distributed Leaderships ist ebenso erkennbar: So erfolgen Methodentage und die Ausbildung der Medienscouts unter konsequenter Übertragung von Verantwortung.

Zu 3.2 Good Practice Personalentwicklung: Waldschule Flensburg, Grundschule in Schleswig-Holstein

Im leitbildorientierten Strukturmodell der Waldschule werden Professionalität und Zusammenarbeit betont: Als Leitziele werden u.a. „Qualifizierung der Mitarbeiter“ und „Neue Personen einarbeiten“ genannt (<https://waldschule-flensburg.de/schulprogramm/>) Die Handlungsziele beziehen sich zwar nicht nur auf inklusiv-mediale Personalentwicklung, sondern sind allgemeiner, verdeutlichen aber die Bedeutung phasenübergreifenden Wissenstransfers sowie die Relevanz von Netzwerkarbeit und Offenheit.

Damit digitalisierungsbezogene Kompetenzen aufgebaut werden konnten, besuchten die Lehrkräfte mehrere Fortbildungen (z.B. Medienwerkstatt Kiel, etc.) und teilten die Kenntnisse systematisch im Team – wobei die Multiplikator*innen Verantwortung übernehmen und eigene Entscheidungen treffen.

Um digitalisierungsbezogene Personalentwicklung kontinuierlich voranzutreiben, hat die Medienentwicklungsgruppe bereits seit 2017 Schulentwicklungstage etabliert; weiter nehmen die Lehrkräfte an Workshops wie „OER-Einsatz in Grundschulen“ der Universität Flensburg sowie an technischen Einführungen von ICT-Herstellern teil. Neben dem Aufbau von Basiskompetenzen und dem Abbau von Ängsten war die schrittweise Heranführung an neue Möglichkeiten primäres Ziel. Abhängig vom Bedarf werden fortlaufend Veranstaltungen durch das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein angefragt (Waldschule Flensburg, o.J., Medienkonzept, S. 10–11).

Die Waldschule Flensburg teilt ihr Wissen nicht nur intern, sondern unterstützt auch andere Schulen durch die Aufnahme von Hospitationstaudens, über Schulentwicklungstage und längere Begleitung Dritter. Innovatives Beispiel für digitalisierungsbezogene Personalentwicklung ist eine Schulung, im Rahmen derer Schüler*innen den Erwachsenen an der Universität Flensburg den Umgang mit Apps und die Programmierung von Robotern erklärten (<https://waldschule-flensburg.de/>).

Die Waldschule Flensburg sieht sich als Lernende Organisation, die fortwährend Personalentwicklungsmaßnahmen durchführt und ihr Wissen systematisch mit anderen Schulen teilt. Insbesondere die Heranbildung von Multiplikator*innen kann als Indiz für verteilte Führungsverantwortung betrachtet werden.

¹ Informationstechnologische Grundbildung.

Zu 3.3 Good Practice Organisationsentwicklung: Europaschule Bornheim, Inklusive Gesamtschule in NRW

Als Positivbeispiel wird die Europaschule Bornheim herausgegriffen. Sie hat Ziele wie Selbstverantwortung, motivierendes Lernklima oder die Förderung von Kooperation für den Medieneinsatz im Unterricht im Medienkonzept verankert und verbindliche Regeln für die Nutzung digitaler Medien vereinbart (Europaschule Bornheim, 2023, Medienkonzept, S. 10). Auch im Inklusionskonzept sind klare Zuständigkeiten für digitale Medien, Koordination, Diagnostik und Nachteilsausgleiche namentlich festgeschrieben – was als Positivbeispiel für Organisationsentwicklung herausgehoben werden kann (Europaschule Bornheim, 2021, Inklusionskonzept, S. 17). An der Europaschule Bornheim wurde eine Vision entwickelt, und es wurden klare Umsetzungszuständigkeiten vereinbart. Inwiefern diese Zuständigkeiten auch Verantwortungsübernahme sowie strategische Berücksichtigung im Sinne des Distributed Leaderships umfassen, kann nur gemutmaßt werden. Die Basis dafür ist jedoch klar erkennbar: Im Medienkonzept ist über die „Gemeinsame[n] Vereinbarungen zur Implementation von Medien“ festgeschrieben, dass der Umgang mit digitalen Medien an der Europaschule größtmögliche Freiheit erlauben soll – was Vertrauen der Schulleitung ins Kollegium impliziert (vgl. <https://www.europaschule-bornheim.eu/portfolioreader/medienkompetenz.html>).

Zu 3.4 Good Practice Kooperationsentwicklung: Freiherr-vom-Stein-Schule, Gemeinschaftsschule mit einem offenen Ganztagsangebot, Neumünster, Schleswig-Holstein

Als Beispiel gelungener Umsetzung von Kooperationsentwicklung kann die Freiherr-vom-Stein-Schule in Neumünster vorgestellt werden. Im Schulporträt wird exemplarisch die Arbeitsverweigerung eines Schülers beschrieben und die hierauf folgende konsequente Zusammenarbeit der Lehrkräfte mit der Schulsozialarbeit dargestellt (Deutscher Schulpreis, 2016). Dass die interne Kooperation nicht nur zwischen Schulsozialarbeit und Lehrkraft funktioniert, sondern auch zwischen Schulleitung und Lehrkraft, zeigt sich exemplarisch daran, dass sich ein Mitglied des Schulleitungsteams von Kolleg*innen in die Funktion der neuen digitalen Lernplattform einweisen lässt. Lernprozesse funktionieren bei gelungener Umsetzung der Ebene Kooperationsentwicklung also nicht nur top-down sondern auch bottom-up.

Die Schule hat diverse Kooperationsprojekte mit außerschulischen Akteur*innen initiiert, die der Erweiterung der Kompetenzen der Schüler*innen – z.B. im Bereich Klima- und Umweltschutz – dienen und Kontakte zu potenziellen zukünftigen Praktikums- oder Ausbildungsbetrieben anbahnen. Die Schüler*innen erlernen kooperatives Arbeiten durch jahrgangsstufenübergreifenden Unterricht und eine fünfwöchige Projektarbeit: „Unser Ziel ist es, alle zu befähigen, Aufgaben gemeinsam zu bewältigen“ (<https://www.steinschule-nms.de/>). Einreichungen können bspw. aus Video-Clips, Podcasts, Tutorials oder Präsentationen bestehen, die dazugehörige Projektpräsentation ersetzt eine Klassenarbeit.

Die Beispiele zeigen, dass Kooperationsentwicklung auf Ebene der Lehrkräfte (Material-Sharing), auf Ebene der Kooperation mit Dritten (Schulsozialarbeit und außerschulische Partner*innen) und auf Ebene der Schüler*innen untereinander gelebt und als Basis für die Teilung von Verantwortung im Sinne des Distributed Leaderships umgesetzt wird.

Zu 3.5 Good Practice Technologieentwicklung: Don-Bosco-Schule, Berufsschule zur sonderpädagogischen Förderung, Würzburg, Bayern, Träger: Caritas-Schulen GmbH

Die Don-Bosco-Schule zeichnet sich durch ihre Vorreiterrolle im Hinblick auf Technologieentwicklung aus. Sie verfügt bereits seit Jahren über einen Glasfaseranschluss, der

den Einsatz KI-gestützter Technologien wie bspw. das virtuelle Schweißen oder 3D-Druck mit CNC Holz ermöglicht. Schüler*innen mit und ohne Behinderung können hier von profitieren, da die Einübung der Arbeitstechnik gefahrenlos gewährleistet ist.

Weiter werden durch die Nutzung von Cloudlösungen asynchrone Lernprozesse als offene Unterrichtsformen angeboten. Diese zielen darauf ab, die heterogene Schüler*innenschaft zeitgleich mit unterschiedlichen Materialien zu versorgen. Punktuell werden Assistive Technologien, wie elektronische Kommunikationssysteme für gehörlose Schüler*innen eingesetzt. Auch die Homepage bietet direkt auf der Startseite den Eye-Able Assistenten zur individuellen Anpassung der Website im Hinblick auf Barrierefreiheit.

Zwei Lehrkräfte sind als Systembetreuer*innen eingesetzt. Für die Planung des IT-Ausbaus wurde ein technikaffines Team etabliert, das neue Systeme, wie z.B. den Messenger-Dienst der BayernCloud, erprobt und evaluiert. In Mikro-Fortbildungen wird das technikbezogene Wissen im Kollegium geteilt. Zusammengefasst: Die Don-Bosco-Schule setzt innovative Technologien flächendeckend ein – und dies unter Berücksichtigung von Inklusion und geteilter Führung.

Zu 3.6 Good Practice Haltungsbildung: IGS Buchholz, integrierte Gesamtschule, Niedersachsen

Eine inklusionsoffene Haltung sowie die Akzeptanz eines Höchstmaßes an Heterogenität sind Kernelemente in der Selbstdarstellung der IGS Buchholz. Bereits die Startseite des Webauftritts spiegelt das Leitmotiv: „Vielfalt ist unsere Stärke“. Im Verhaltenskodex und im Leitbild wird Vielfalt ebenfalls betont.

„Unsere Schulgemeinschaft ist bunt. Wir sind verschieden in unserem Können und Wollen, in unserer Leistung und beim Beschreiten von Lösungswegen. Doch wir sind verbunden durch das Band der Toleranz, aus der persönliche Entfaltung und gegenseitiger Respekt erwachsen“ (<https://www.igsbuchholz.com/profil>).

Dass die Offenheit der IGS Buchholz über das Maß anderer Schulen hinausgeht, zeigt sich bspw. auch an der Kooperation mit der Schule „Am Boerns Soll“, einer Förderschule mit dem Schwerpunkt geistige Entwicklung.

Zusammengefasst: Die offene Haltung der IGS Buchholz, Vielfalt als Chance zu sehen, ist Grundlage aller weiteren Entscheidungen und strahlt auch auf andere Ebenen, wie z.B. Technologieentwicklung (z.B. 1:1 Ausstattung mit digitalen Endgeräten ab Klasse 5) und Unterrichtsentwicklung (z.B. Medienscouts, die den Medienkompetenzerwerb aller Schüler*innen in den Blick nehmen) aus (IGS Buchholz, 2021, Medienkonzept, S. 2). Digitalisierungsbezogenen Entwicklungen steht die IGS Buchholz offen gegenüber: Im Sinne des Distributed Leaderships gibt es eine Arbeitsgruppe, die Unterrichtsbeispiele (u.a. zu VR, 3D-Druck, Escape Rooms und Robotik) entwickelt.

Zu 3.7 Good Practice Wartungs- und Unterstützungsstrukturen: Berufsbildende Schule Einbeck, Niedersachsen

Eine Schule, die zwar noch nicht alle oben vorgeschlagenen Punkte erfüllt, aber als Vorreiterschule in dem Feld Wartungs- und Unterstützungsstrukturen benannt werden kann, ist die Berufsbildende Schule in Einbeck. Obwohl Mediennutzung durch das Konzept „BYOD“ geleistet wird – ein Konzept, welches primär in der Gefahr steht, Ungleichheiten hinsichtlich der Geräteausstattung sichtbar zu machen – wird Unterstützung in vielfältiger Weise angeboten: Um die Beschaffung von iPads zu erleichtern, besteht z.B. die Möglichkeit, den Bestellprozess über einen schulassoziierten Dienstleister abzuwickeln. Die iPads werden mithilfe eines MDM-Systems zentral verwaltet, das u.a. eine vereinfachte Einrichtung und Verwaltung der Geräte, zentrale App-Verteilung und Aktualisierung, erhöhte Sicherheit und Datenschutz sowie Zeit- und Ressourceneinsparungen für Lehrkräfte und Administrator*innen bietet. Der Administrator und drei Lehrkräfte stehen als zentrale Ansprechpartner*innen für Anschaffung und Allokation der iPad-Apps

zur Verfügung (BBS Einbeck, 2023, Medienbildungskonzept, S. 2). Der externe Dienstleister bietet Support über eine Hotline für Eltern und Schüler*innen. Für kleinere Support-Anfragen steht ein Mitarbeiter des Bundesfreiwilligen-Dienstes („FSJ-ler“) zur Verfügung. Für den technischen Support der Lehrkräfte-iPads sowie der vorhandenen Leihgeräte sind der hauseigene Administrator, der Schulassistent und das Medienteam verantwortlich. Der Schulassistent wartet das weitere technische Equipment wie PCs, Kopierer etc. (BBS Einbeck, 2023, Medienbildungskonzept, S. 3).

Im Rahmen der Wartungs- und Unterstützungsfunktion werden auch ethische und datenschutzbezogene Fragen adressiert, wie z.B. Informationssicherheit, Persönlichkeitsrechte, Technikfolgen, Zugänglichkeit von Technologie. Die von der Schule bestellte Datenschutzbeauftragte prüft kontinuierlich die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben.

Die BBS Einbeck bleibt insofern nicht bei Technologieentwicklung im Sinne von „Investition“ stehen, sondern unterstützt auch nach der Anschaffung, um das Potenzial der Geräte für alle Schüler*innen bestmöglich auszuschöpfen. Die Verteilung der Führungsverantwortung auf verschiedene Akteur*innen (z.B. hauseigener Administrator, Schulassistent & Medienteam) ist richtungsweisend für Distributed Leadership.

Zu 3.8 Good Practice Soft Skills für Leadership: Schiller-Schule, Gymnasium in Bochum, NRW

Die Schiller-Schule in Bochum kann als Good-Practice-Beispiel für Soft Skills herausgegriffen werden.² Das Verteilen von Verantwortung wird an der Schule insbesondere daran deutlich, dass 25 Prozent des Kollegiums sich administrativ am Thema Medienarbeit beteiligen (<https://www.bildungsserver.de/innovationsportal/bildungplusartikel.html?artid=1262>). Empathie und Sozialkompetenz der Verantwortlichen zeigen sich darin, dass das Thema „Soziales Lernen“ für die Schüler*innenschaft konzeptionell verankert ist (<https://www.schiller-bochum.de/joomla/index.php/schulprofil>). Der stellvertretende Schulleiter benennt explizit die sogenannten 21st Century Skills und führt den Stellenwert von Medienerziehung aus.

Neben der inhaltlichen Bedeutung, die dem Medienthema seitens der Schulleitung beigemessen wird, ist über die mediale Selbstpräsentation eine Persönlichkeitsstruktur erkennbar, die Begeisterung und Durchhaltevermögen vorlebt, an der Vision als Leitbild festhält und das „Mindset“ der Organisation nachhaltig zu verändern sucht (Völker, 2022, zit. n. <https://www.schiller-bochum.de>).

Die Kompetenz, Aufgaben zu delegieren und Lösungen abseits eingefahrener Muster zu finden, wird darin sichtbar, dass es einen externen Datenschutzbeauftragten gibt, der für alle Anwendungen Konzepte und Leitfäden erstellt, so dass die Lehrkräfte „Datenschutzthemen“ ausklammern können. Hierüber soll Sicherheit geschaffen und Konzentration auf Unterricht ermöglicht werden. Völker resümiert, dass man motivieren können müsse, um das „Mindset“ des Kollegiums auszurichten (vgl. Ebene Haltung).

An vielen Details ist erkennbar, dass die Schulleitungsebene der Schiller-Schule über Soft Skills verfügt: Sie motiviert das Kollegium und entwickelt Visionen. Zudem werden Verantwortlichkeiten im Sinne des Distributed Leaderships ins Team und an Externe delegiert.

² Dieses Beispiel basiert nicht nur auf der Eigendarstellung auf der Schulhomepage, sondern auch auf einem Interview mit dem stellvertretenden Schulleiter, welches im Rahmen des Fachtags „Gemeinsam handeln in Schule und Unterricht – digitale Potenziale kompetent nutzen!“ am 04.06.2024 im Heinz Nixdorf MuseumsForum in Paderborn durchgeführt wurde.

Literatur und Internetquellen

- AIM Akademie. (2023, 7. Juli). *Schulpreis der Dieter Schwarz Stiftung – Wie kann eure Schule gewinnen?* AIM Akademie. <https://www.aim-akademie.org/aktuelles/aimblicke/schulpreis-der-dieter-schwarz-stiftung-wie-kann-eure-schule-gewinnen>
- BBS Einbeck. (2023, 31. Mai). *Medienbildungskonzept für die BBS Einbeck*. BBS Einbeck. <https://www.bbs-einbeck.de/wp-content/uploads/2024/04/230531MedienbildungskonzeptfuerdieBBSEinbeck.pdf>
- Deutscher Schulpreis. (2016). *Freiherr vom Stein Schule. Deutscher Schulpreis*. <https://www.deutscher-schulpreis.de/preistraeger/freiherr-vom-stein-schule>
- Europaschule Bornheim. (2021, Januar). *Inklusionskonzept 2021*. Europaschule Bornheim. https://www.europaschule-bornheim.eu/inklusion.html?cid=9038&file=files%2Fcto_layout%2FDownloads%2FLernen%2FSoziales+Lernen%2FInklusionskonzept+2021.pdf
- Europaschule Bornheim. (2023). *Pädagogisches Medienkonzept der Europaschule Bornheim 2023*. Europaschule Bornheim. https://www.europaschule-bornheim.eu/files/cto_layout/Downloads/Lernen/Medienkonzept%20Europaschule%20Bornheim%202023.pdf
- Gesamtschule Paderborn-Elsen. (2019, 17. Dezember). *Medienkonzept GE PB-Elsen*. Gesamtschule Paderborn-Elsen. https://www.ge-pb-elsen.de/fileadmin/inhalte/bilder/04_Programm/Schulprogramm/Medienkonzept_GE_PB-Elsen_20191217.pdf
- IGS Buchholz. (2021, 25. Januar). *Medienkonzept IGS Buchholz*. IGS Buchholz. <https://alt-eseite.de/wp-content/uploads/2022/05/Medienkonzept-der-IGS-Buchholz-25.01.2021-Homepage.pdf>
- Waldschule Flensburg. (o.J.). *Unsere Schule*. Waldschule Flensburg. <https://waldschule-flensburg.lernnetz.de/ueber-uns/unsere-schule.html>