

**GEMEINSAM  
BILDUNGSLANDSCHAFTEN GESTALTEN -  
PARTNER VERNETZEN - INKLUSION LEBEN**



**MATERIAL ZUM WORKSHOP**

**[WS14]**

***Inklusive Schulentwicklung: Schulleitung als  
Innovationsfaktor?***

Prof. Dr. David Scheer  
Pädagogische Hochschule Ludwigsburg



**Hochschule  
Zittau/Görlitz**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

STAATSMINISTERIUM  
FÜR KULTUS



Freistaat  
**SACHSEN**

**Kongress 2023**  
**Dokumentation**

Görlitz | 9. - 11. März 2023  
[bako.hszg.de/kongress](http://bako.hszg.de/kongress)

## **Zusammenfassung**

Der Schulleitung wird immer wieder eine wesentliche Rolle für das Gelingen inklusiver Schulentwicklungsprozesse zugeschrieben. Internationale Forschungsbefunde zeigen, dass inklusive Schulen von einer starken und unterstützenden Schulleitung profitieren, die gemeinsame Werte und Visionen vermittelt. Doch in welchem Rahmen bewegt sich die Rolle der Schulleitung tatsächlich? Welche Möglichkeiten hat Schulleitung, um ein Innovationsfaktor zu sein? Wo unterliegt Schulleitung in ihren Möglichkeiten aber auch Grenzen? Das integrierte Rahmenmodell zur Schulleitungsrolle in der inklusiven Schulentwicklung wurde als Synthese theoretischer Ansätze, vorliegender internationaler Befunde sowie Ergebnissen aus Interviews mit Schulleitungen in Deutschland generiert, um sowohl Forschenden als auch Praktikerinnen und Praktikern ein Analysewerkzeug an die Hand zu geben. Der Workshop kombinierte Vortrags- und interaktive Elemente und zeigte auf, wie Schulleitende das Rahmenmodell nutzen können, um ihre Möglichkeitsräume zur Gestaltung von Inklusion und Innovation zu reflektieren und zu erweitern.

Nachfolgend finden Sie das seitens des Referenten bereitgestellte Material.

## **Hinweis**

Sie finden dieses Dokument auf der Webseite der Kongressdokumentation

<https://bako.hszg.de/kongress>

# Inklusive Schulentwicklung: Schulleitung als Innovationsfaktor?

BAKO\_SN Kongress  
GEMEINSAM Bildungslandschaften gestalten - Partner vernetzen - Inklusion leben

9. - 11. März 2023

## Taskcards - Übersicht



<https://t1p.de/innovationsfaktor-schulleitung>

Passwort: goerlitz2023

### Inklusion...

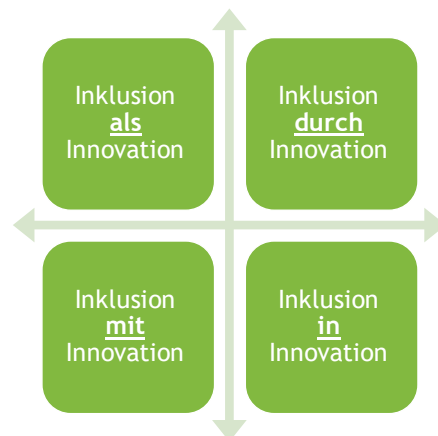
(Melzer, Herwix, Ferencik-Lehmkuhl & Scheer, 2022)

- ...ist das Menschenrecht auf Teilhabe, Freiheit, Würde und Anerkennung.
- ...erfordert die Übernahme von Verantwortung für eine offene Gesellschaft.
- ...ist ein sozialer Innovationsprozess.
- ...ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

„Inklusion ist ein **sozialer Innovationsprozess**, der eine transformative Veränderung von Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft hin zu einer nachhaltigen Realisierung von Teilhabe und gegenseitiger Verantwortungsübernahme zum Ziel hat.“

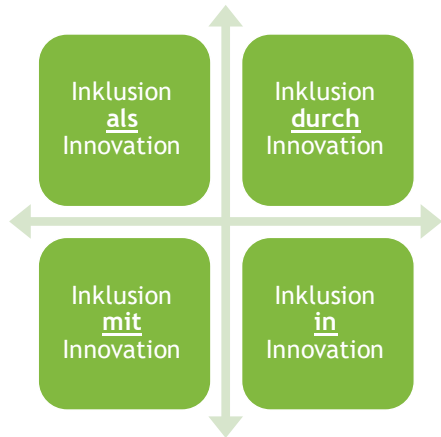
(Melzer et al., 2022, S. 4)

### Inklusion und Innovation - Mögliche Ebenen der Betrachtung



(Herwix, Melzer, Lehmkuhl-Ferencik & Scheer, 2022)

## Inklusion und Innovation - Mögliche Ebenen der Betrachtung



(Herwig, Melzer, Lehmkuhl-Ferencik & Scheer, 2022)



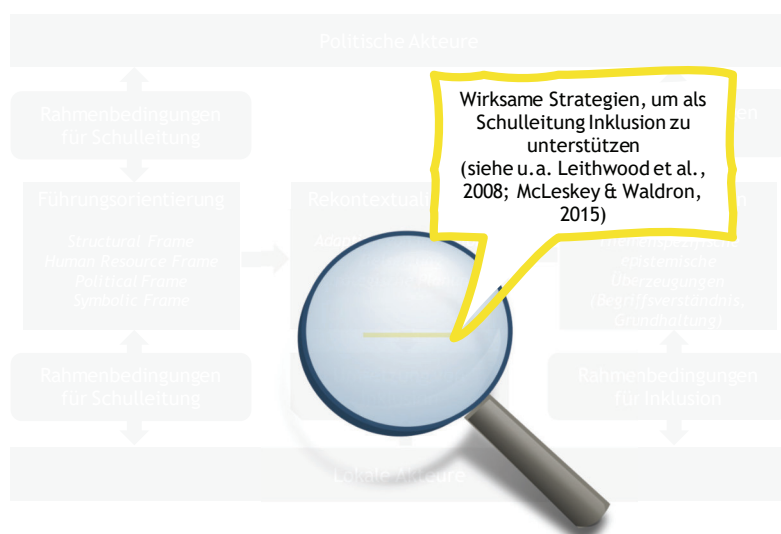
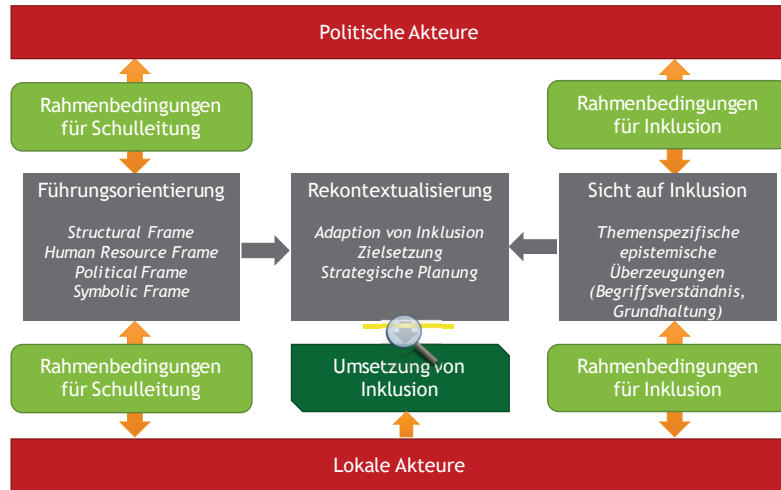
Innovation Hub  
**INKLUSION**



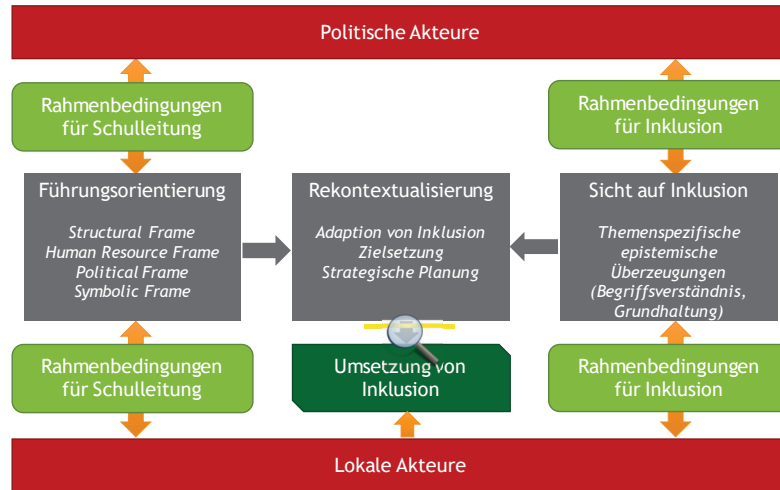
<https://inklusion.network>



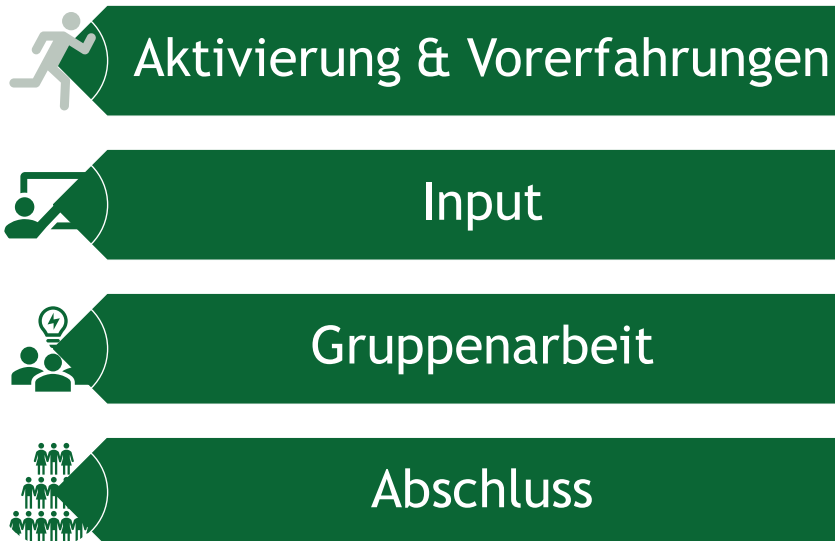
Welche Rolle spielt (die) Schulleitung im Innovationsprozess?



## Advance Organizer



## Agenda





### Think

- Beruflicher Background
- Erfahrungen mit dem Thema
- Fragen & Hoffnungen

3 Minuten



### Pair

- Tauschen Sie sich mit Ihrer\*Ihrem Nachbar\*in aus
- Ergebnisse in Taskcard fixieren

5 Minuten



### Share

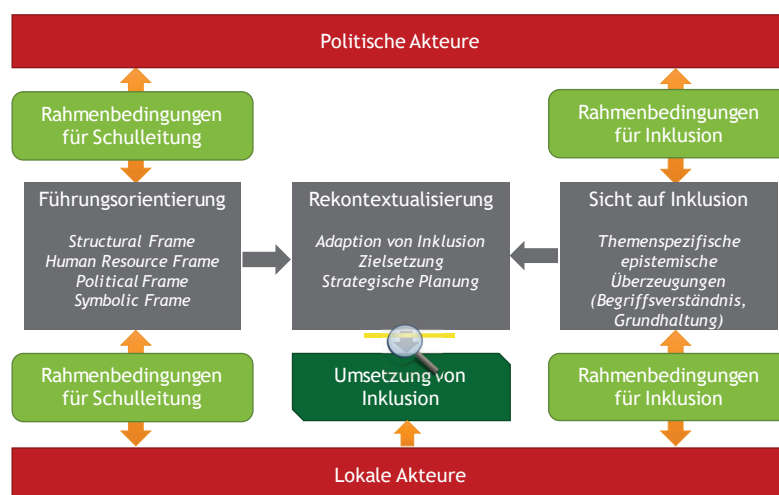
- Zusammentragen im Plenum
- Gegenseitige Vorstellung

5 Minuten

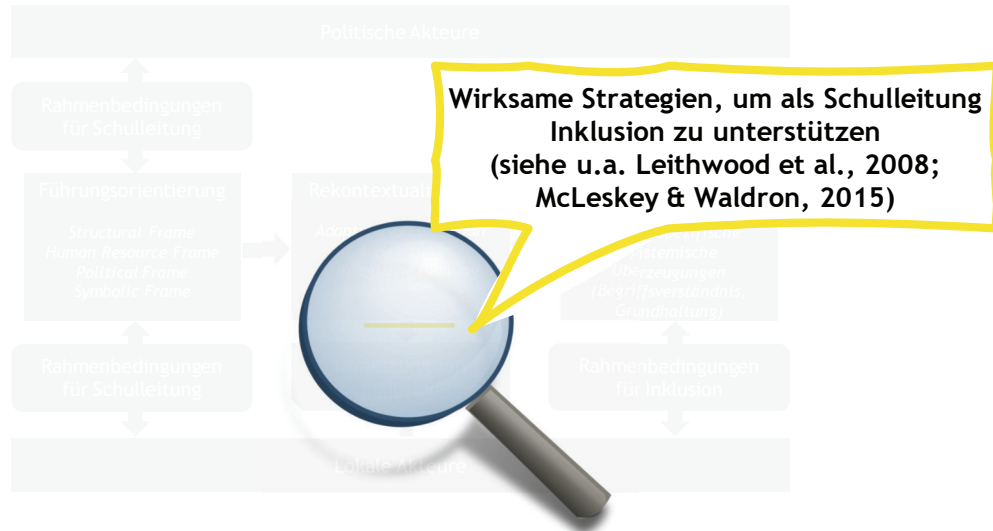


<https://t1p.de/innovationsfaktor-schulleitung>

Passwort: goerlitz2023







### (Inklusive) Schulentwicklung als organisationales Lernen

(Feldhoff, 2011; Marks & Louis, 1999; Vierbuchen & Scheer, in Vorb.)

- Umwelt von Wandel und Unsicherheit geprägt
- Lernende Organisation: Anpassung von Strukturen, Prozessen und Strategien
- Ziel: Aufrechterhaltung von Handlungsfähigkeit, Konkurrenzfähigkeit, Effektivität
- Herausforderungen für Schulen durch gesellschaftlichen Wandel:
  - Gesellschaftliche Diskurse, z.B. um Inklusion
  - Unvorhergesehene Ereignisse, z.B. Pandemie
- Notwendigkeit: Aufbau von Kapazität für den Umgang mit Veränderung („*Capacity for Managing Change*“)

### Dimensionen der Kapazität zum Umgang mit Veränderung

(Feldhoff et al., 2016; Marks & Louis, 1999; Vierbuchen & Scheer, in Vorb.)



### Die Dimension „Führung“

(Leithwood et al., 2008; McLeskey & Waldron, 2015; Scheer, 2020)

- **Distributed Leadership** (Leithwood et al., 2008):
  - Führung weniger eine Rolle als vielmehr eine Funktion
  - Ergibt sich jenseits formaler Rollen aus der jeweiligen Expertise der Akteure heraus situativ
- **Kernpraktiken erfolgreicher Schulleitung** (Leithwood et al., 2008):
  - Eine Vision aufbauen und die Richtung vorgeben.
  - Die Menschen verstehen und in ihrer Entwicklung unterstützen.
  - Die Organisation umgestalten.
  - Das Konzept für Unterricht und Lernen bzw. das Curriculum managen.
- **Befunde zum Kontext Inklusion** (McLeskey & Waldron, 2015; Scheer, 2020):
  - Starke & unterstützende Schulleitung,
  - die Inklusion als gemeinsam geteilten Wert vorlebt
  - und Führung im Sinne von *Distributed Leadership* breit aufstellt.

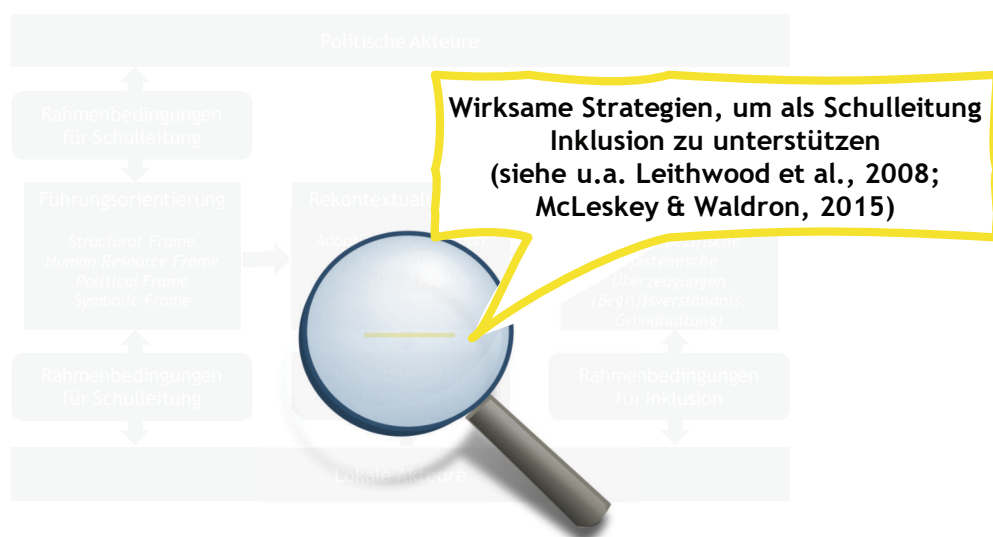
### Die Dimension „Führung“

(Leithwood et al., 2008; McLeskey & Waldron, 2015; Scheer, 2020)

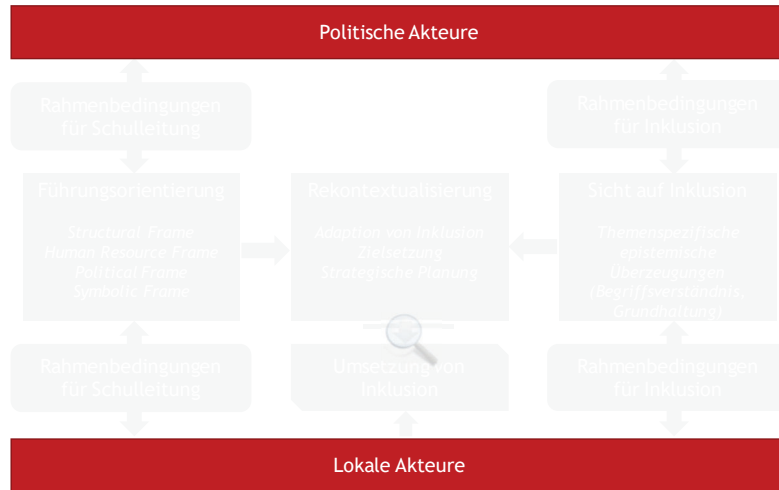
- Distributed Leadership (Leithwood et al., 2008):
  - Führung weniger eine Rolle als vielmehr eine Funktion
  - Ergibt sich jenseits formaler Rollen aus der jeweiligen Expertise der Akteure heraus
- Kernpraktiken erfolgreicher Schulleitung (Leithwood et al., 2008):
  - Eine Vision aufbauen und die Richtung vorgeben.
  - Die Menschen verstehen und in ihrer Entwicklung unterstützen.
  - **Die Organisation umgestalten.**
  - **Das Konzept für Unterricht und Lernen bzw. das Curriculum managen.**
- Befunde zum Kontext Inklusion (McLeskey & Waldron, 2015; Scheer, 2020):
  - Starke & unterstützende Schulleitung,
  - die Inklusion als gemeinsam geteilten Wert vorlebt
  - und Führung im Sinne von *Distributed Leadership* breit aufstellt.

#### Von besonderer Bedeutung für inklusive Schule:

- Mehrstufige Prävention (z.B. RTI)
- Data Based Decision Making (DBDM)
- Lernverlaufsmessung
- Adaptiver Unterricht
- Universal Design for Learning
- Balance: Explizite Instruktion, Kooperatives Lernen, Selbstreguliertes Lernen

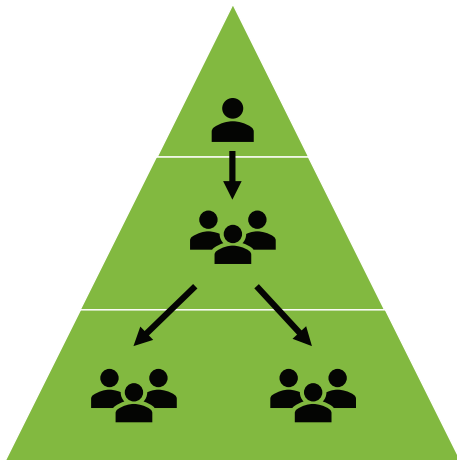


## Das integrierte Rahmenmodell der Schulleitungsroll im Kontext inklusiver Schulentwicklung (Scheer, 2020)

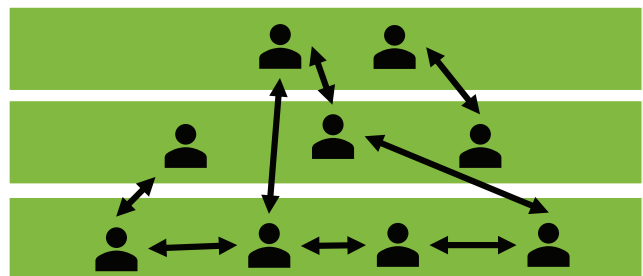


## Educational Governance (Altrichter & Maag Merki, 2016)

### Klassische „Top-Down-Steuerung“ in hierarchischen Systemen

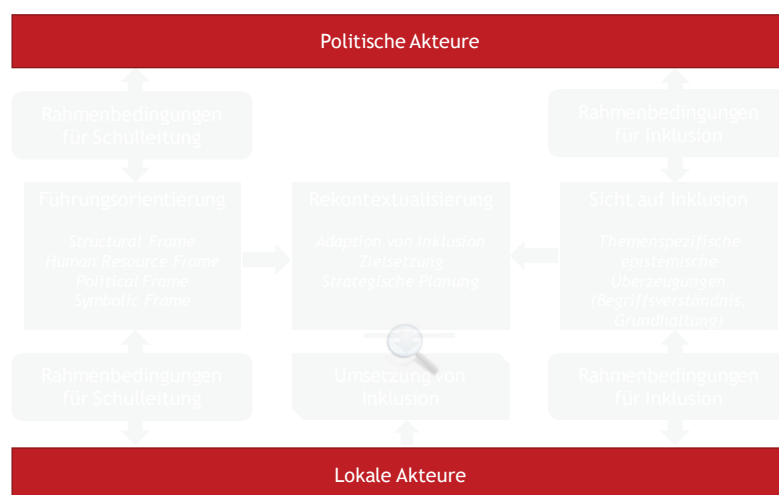


### Steuerung als „wechselseitige Handlungskoordination“ im Mehrebenensystem

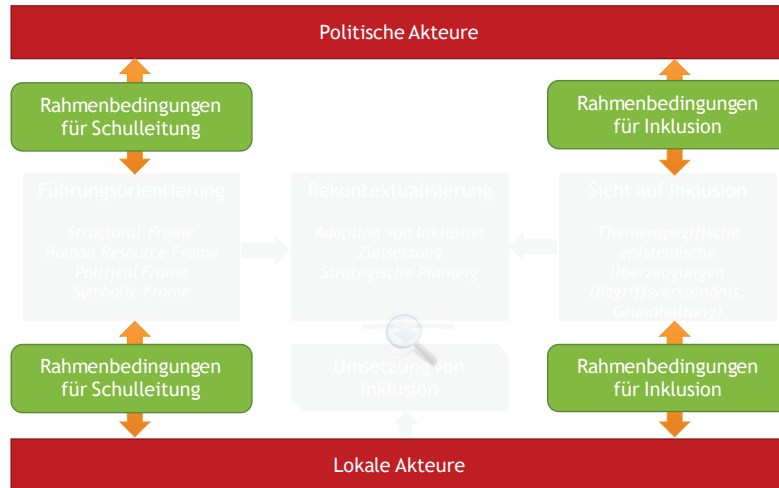


## Wechselseitige Handlungskoordination

- Viele Steuerungsakteure mit multiplen Interessen
  - Explizite und implizite „Steuerleute“
  - Steuerung als Resultat der Transaktionen aller relevanten Systemspieler\*innen
  - Unterschiedliche Gestaltungs- und Verhinderungsmacht
- Akteure und Systeme mit Eigenlogiken und Eigendynamiken  
→ Steuerung als gezielte Änderung der autonomen Dynamik eines Systems
- Verselbstständigung und Verschränkung
  - Keine direkte Steuerung
  - Indirekte Beeinflussung durch aktive Übersetzungsvorgänge
  - Verhältnis zwischen System und Umwelt: selektiv und aktiv-konstruierend
- Intentionale Gestaltung mit teilweise transintentionalen Ergebnissen



## Das integrierte Rahmenmodell der Schulleitungsroll im Kontext inklusiver Schulentwicklung (Scheer, 2020)



## Rahmenbedingungen als Folge von Governance

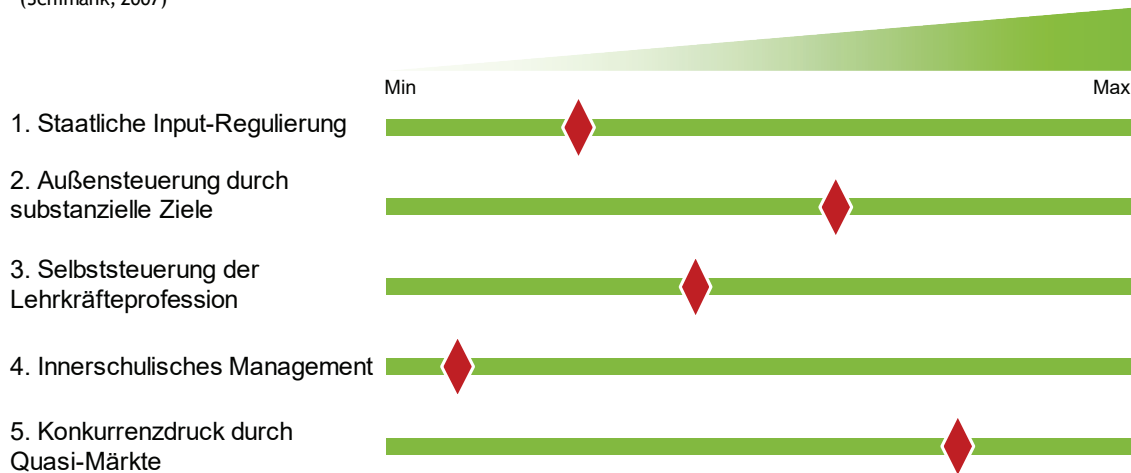
### Der Governance Equalizer

(Schimank, 2007)



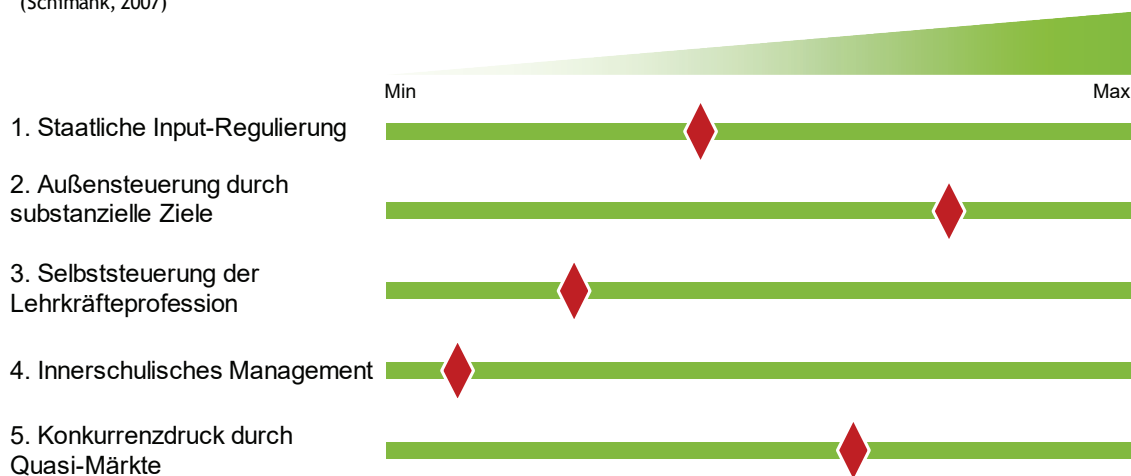
### Der Governance Equalizer

(Schimank, 2007)



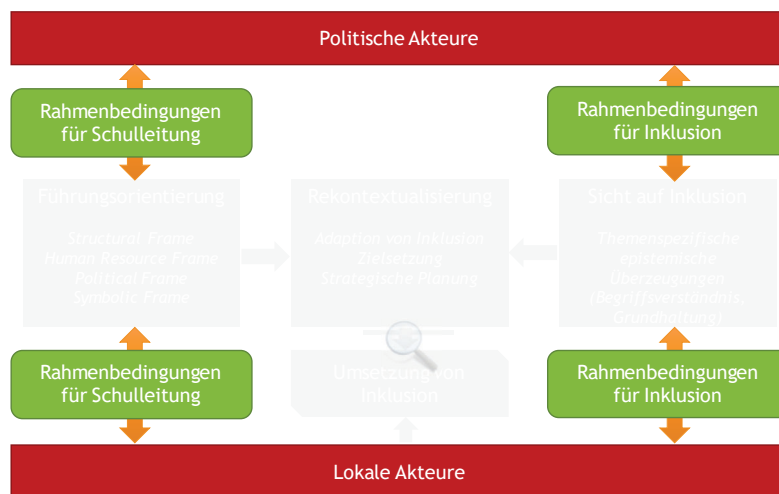
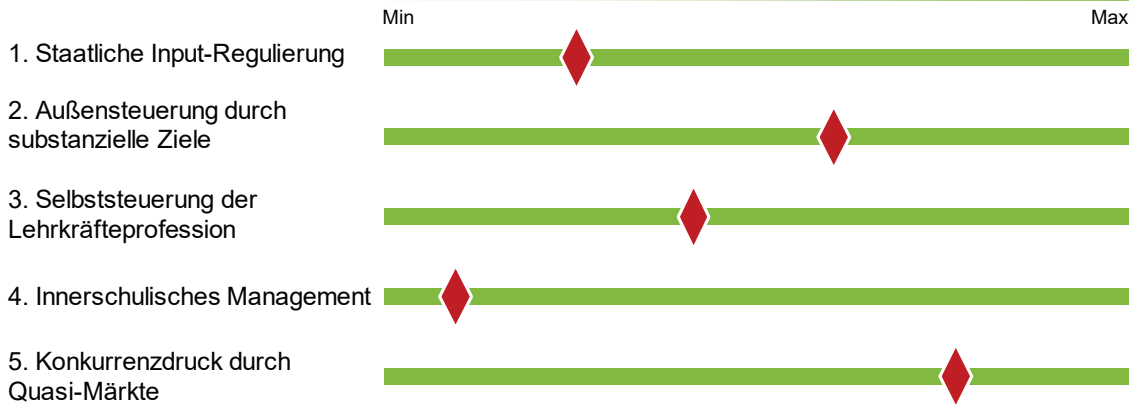
### Der Governance Equalizer

(Schimank, 2007)



### Der Governance Equalizer

(Schimank, 2007)



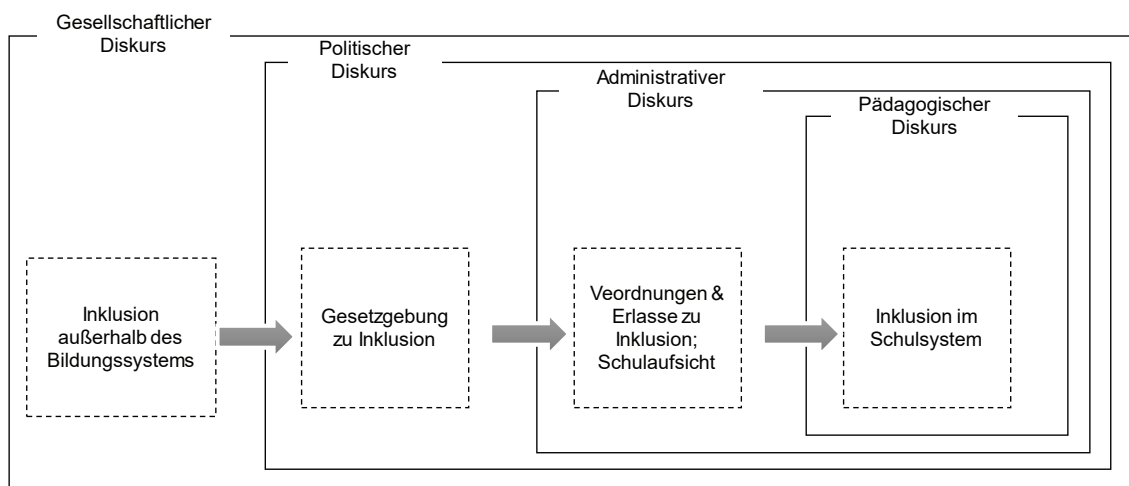


## Das integrierte Rahmenmodell der Schulleitungsroll im Kontext inklusiver Schulentwicklung (Scheer, 2020)

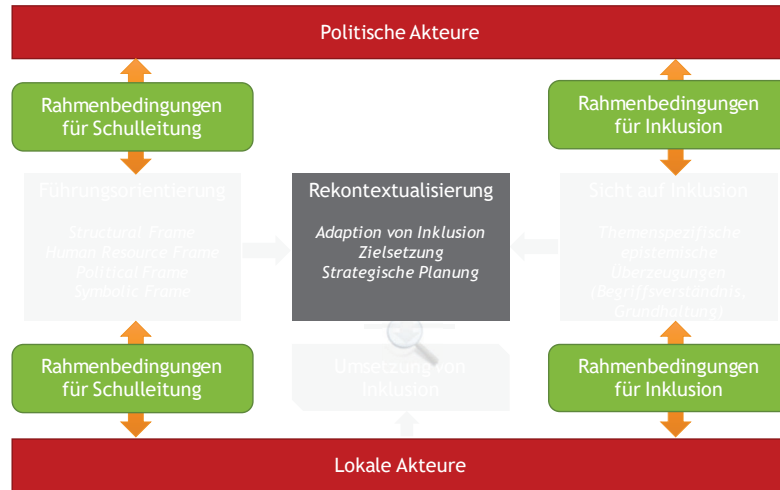


## Rekontextualisierung

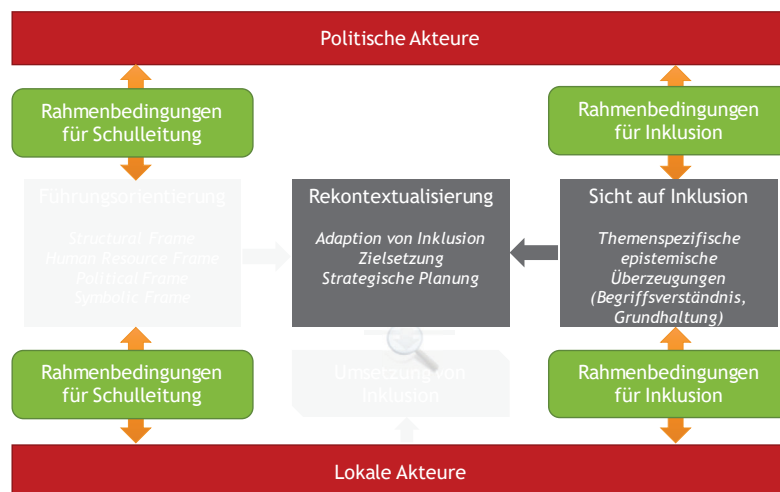
(nach Bernstein, 1990; eigene Übersetzung; auch Fend, 2009)



## Das integrierte Rahmenmodell der Schulleitungsroll im Kontext inklusiver Schulentwicklung (Scheer, 2020)

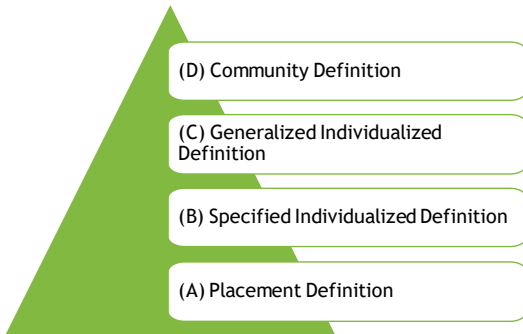


## Das integrierte Rahmenmodell der Schulleitungsroll im Kontext inklusiver Schulentwicklung (Scheer, 2020)

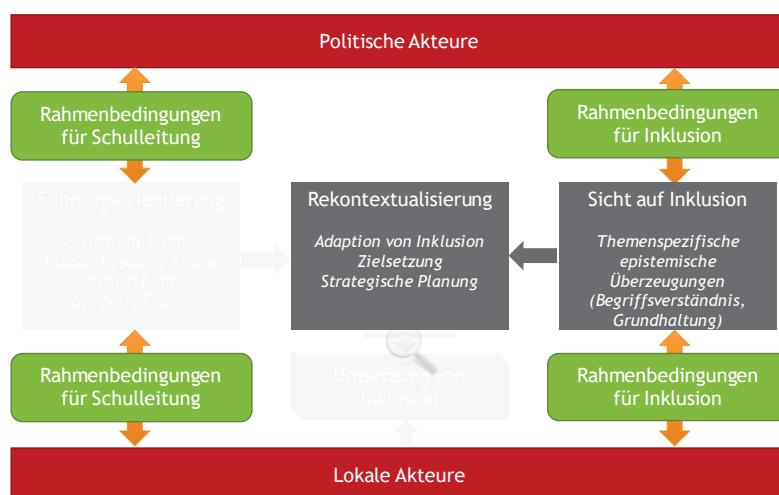
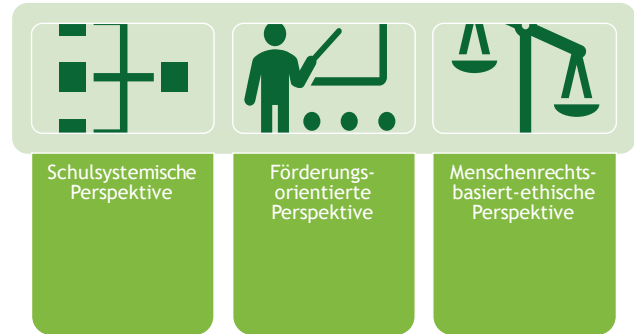


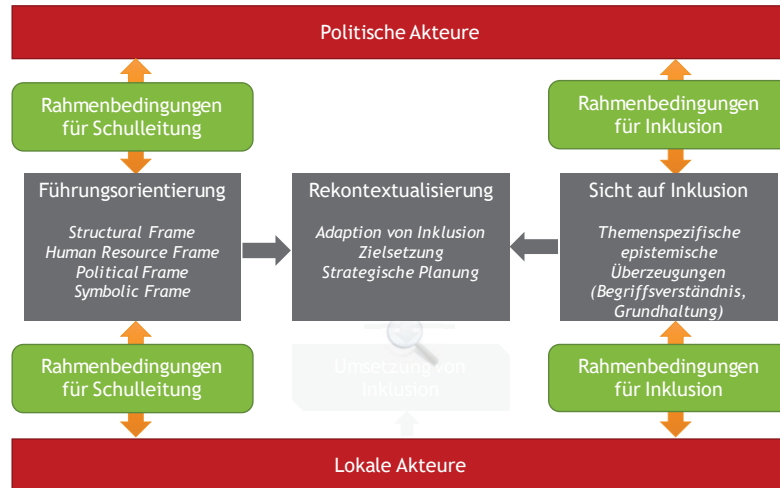
## Reflexionsinstrumente

**Möglichkeit 1:  
Stufenmodell**  
(Göransson & Nilholm 2014)



**Möglichkeit 2:  
Dimensionen-Modell**  
(Egener, Scheer, Laubenstein & Melzer 2019)

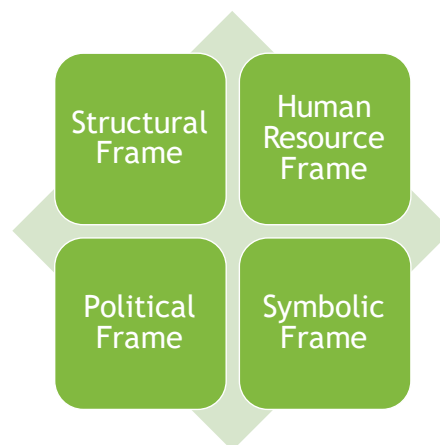




### Das Vier-Rahmen-Modell

(Bolman & Deal, 2017)

- Organisationstheoretisches Modell
- Integration unterschiedlicher theoretischer Zugänge
- Fokussiert auf die Sichtweise („Führungsorientierung“) von Führungskräften
- Kernelement: „Reframing“



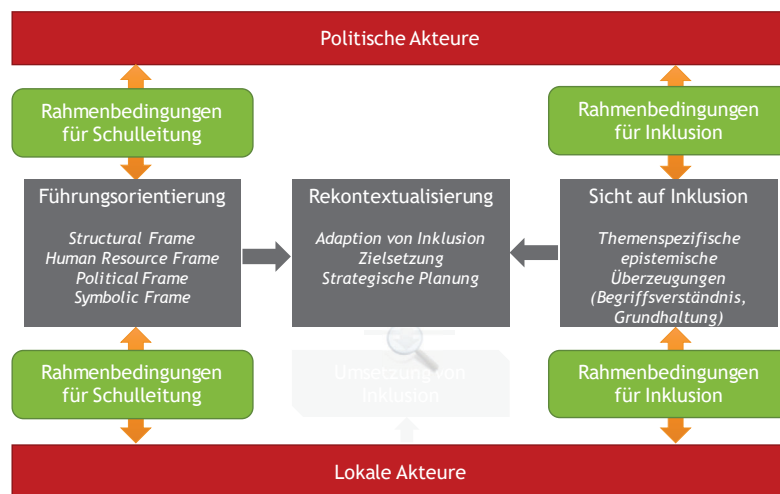
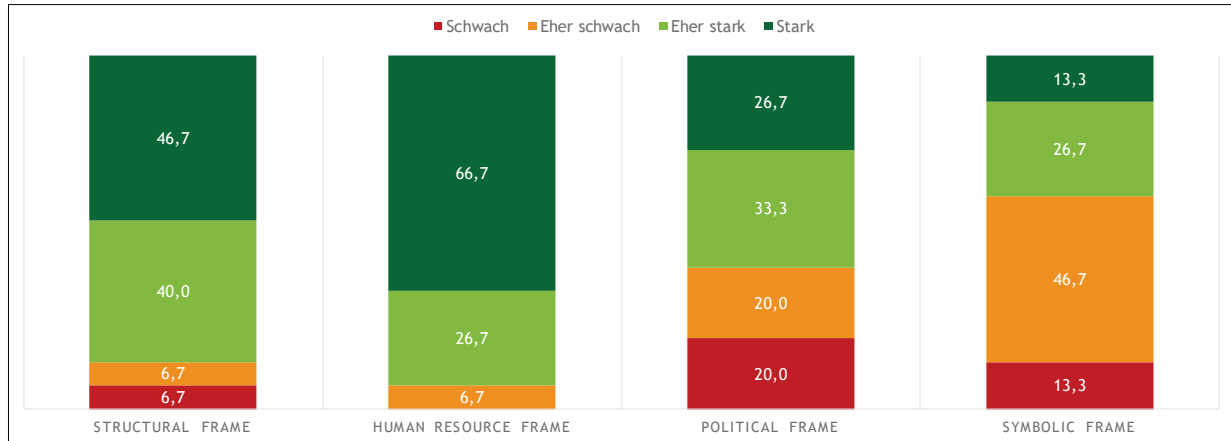
### Was sind „Rahmen“ (Frames)?

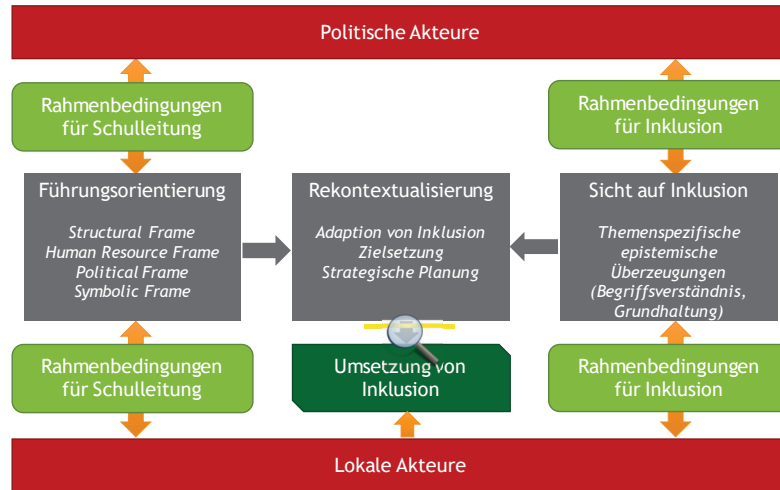
„Ein Rahmen ist ein mentales Modell - eine Reihe von Ideen und Annahmen -, das man im Kopf hat, um ein bestimmtes "Gebiet" zu verstehen und zu verhandeln. Ein guter Rahmen macht es einfacher zu wissen, womit man es zu tun hat und was man letztendlich tun kann. Rahmen sind von entscheidender Bedeutung, da es in Unternehmen keine computergestützten Navigationssysteme gibt, die Sie Schritt für Schritt an Ihr Ziel führen. Stattdessen müssen Manager genaue Karten in ihrem Kopf entwickeln und mit sich führen. (...) Der Kern dieses Prozesses besteht darin, situative Hinweise mit einem gut erlernten mentalen Rahmen (...).“

- Bolman & Deal 2017, S. 12f.  
eigene Übersetzung

|                                                              | Struktureller Frame                                                          | Human-Resource-Rahmen                                                    | Politischer Rahmen                                                                         | Symbolischer Rahmen                                                 |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Metapher(n) für Organisationen</b>                        | Fabrik oder Maschine                                                         | Familie                                                                  | Dschungel                                                                                  | Karneval, Tempel, Theater                                           |
| <b>Zentrale Konzepte</b>                                     | Regeln, Rollen, Ziele, Strategien, Technologie, Bedingungen der Außenwelt    | Bedürfnisse, Fähigkeiten, Beziehungen                                    | Macht, Konflikt, Wettbewerb, Organisationspolitik                                          | Kultur, Bedeutung, Metapher, Ritual, Zeremonie, Geschichten, Helden |
| <b>Bild von Leadership</b>                                   | Sozialarchitektur                                                            | Empowerment                                                              | Anwaltschaft                                                                               | Inspiration                                                         |
| <b>Grundlegende Herausforderungen für Leadership</b>         | Strukturen auf Aufgaben, Technologie und Bedingungen der Außenwelt abstimmen | Bedürfnisse der Organisation und der Menschen in Übereinstimmung bringen | Agenda-Setting und Machtbasis entwickeln                                                   | Vertrauen, Ästhetik und Bedeutung erschaffen                        |
| <b>Beschreibung der Führungskraft / Zentrale Fähigkeiten</b> | Analytisches Denken, Organisationstalent, guter Entscheider                  | Coach, Moderator, Vermittler                                             | Verhandlungsgeschick, politisches Verständnis, Erkennen von Konflikten / Interessengruppen | Prophet, Visionär, Charismatiker                                    |

### Verteilung der Rahmen bei Schulleitungen inklusiver Schulen (N=15) (Scheer, 2020)






- 5 Gruppen
- 1 Themeneinbringer\*in: Situation aus dem Schul(entwicklungs)alltag
- Gemeinsam analysieren:
  - Interpretation nach den vier Rahmen (Reframing)
  - Lösungsvorschläge/Handlungsoptionen innerhalb der Rahmen
  - Einfluss der Faktoren des Governance Equalizer
- Ergebnisse in Taskcard fixieren



Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

## Kontaktdaten

 [david.scheer@ph-ludwigsburg.de](mailto:david.scheer@ph-ludwigsburg.de)

 [@Scheer\\_SpecEd](https://twitter.com/Scheer_SpecEd)

 [https://www.youtube.com/@Scheer\\_Sopaed](https://www.youtube.com/@Scheer_Sopaed)







## Literatur (1/2)

- Altrichter, H. & Maag Merki, K. (2016). Steuerung der Entwicklung des Schulwesens. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (S. 1–27). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18942-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18942-0_1)
- Bernstein, B. (1990). *The Structuring of Pedagogic Discourse*. Routledge.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
- Egener, L., Scheer, D., Laubenstein, D. & Melzer, C. (2019). *Fragebogen zur Erfassung subjektiver Definitionen von Inklusion (FEDI)*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24022.40002>
- Feldhoff, T. (2011). *Schule organisieren*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93384-9>
- Feldhoff, T., Radisch, F. & Bischof, L. M. (2016). Designs and methods in school improvement research: a systematic review. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 209–240. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2014-0083>
- Fend, H. (2009). *Neue Theorie der Schule*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91788-7>
- Göransson, K. & Nilholm, C. (2014). Conceptual diversities and empirical shortcomings – a critical analysis of research on inclusive education. *European Journal of Special Needs Education*, 29(3), 265–280. <https://doi.org/10.1080/08856257.2014.933545>
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Marks, H. M. & Louis, K. S. (1999). Teacher Empowerment and the Capacity for Organizational Learning. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 707–750. <https://doi.org/10.1177/0013161X99355003>
- McLeskey, J. & Waldron, N. L. (2015). Effective leadership makes schools truly inclusive. *Phi Delta Kappan*, 96(5), 68–73. <https://doi.org/10.1177/0031721715569474>

## Literatur (2/2)

- Melzer, C., Herwig, A., Ferencik-Lehmkuhl, D. & Scheer, D. (2022). Inklusion und Innovation: Potentiale eines Innovation Hub Inklusion für regionale und interdisziplinäre Problemlösungen zur Umsetzung von Inklusion, 5(1). <https://doi.org/10.18716/ojs/kON/2022.0.1> (K:ON - Kölner Online Journal für Lehrer\*innenbildung).
- Scheer, D. (2019). Integriertes Modell zur Rolle von Schulleitung im Kontext (inklusive) Schulentwicklung. *Zeitschrift für Heilpädagogik*, 70(9), 416–429. <https://doi.org/10.25656/01:24308>
- Scheer, D. (2020). *Schulleitung und Inklusion*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27401-6>
- Scheer, D. (2021). Integrated framework model for the leadership role of principals in inclusive education. *European Journal of Education*, 56(4), 660–680. <https://doi.org/10.1111/ejed.12480>
- Scheer, D., Laubenstein, D., Böttinger, T. & Ellinger, S. (2018). *Schulische Inklusion entwickeln: Arbeitshilfe für Schulleitungen*. Kohlhammer.
- Schimank, U. (2007). Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In H. Altrichter, T. Brüsemeister & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational Governance* (S. 231–260). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6_9)
- Vierbuchen, M.-C. & Scheer, D. (in Vorb.). Schulabsentismus - Theoriezugänge und Befunde aus Sicht von Schulentwicklung im Kontext von Inklusion. In K. Speck & H. Ricking (Hrsg.), *Multiprofessionelle Kooperation und Schulabsentismus*. Springer VS.