



Sancta Maria Schule 2020

let's move it!

Wir gestalten gemeinsam die Zukunft unserer Schule

*Einblicke in einen einzigartigen
Schulentwicklungsprozess*



Grußwort Schwester Simone	3
Vorwort	4
Der Startpunkt:	7
Zukunftswerkstatt Sancta Maria Schule – we like to move it!	
Phase 0:	13
Von der Zukunftswerkstatt zum einzigartigen Schulentwicklungsprozess	
Phase 1:	19
Schulentwicklung starten und implementieren (Schuljahr 2015/16)	
Phase 2:	23
Schulentwicklungsprozess intensivieren (Schuljahr 2016/17)	
Phase 3:	27
Schulentwicklung als selbsttragenden Prozess stabilisieren (Schuljahr 2017/18)	
Phase 4:	35
Schulentwicklungsprozess nach außen öffnen (Schuljahr 2018/19)	
Worauf wir stolz sind	39
Vorstellung der Aktionsteams	
Ausblick	45
Interviews zur Schulentwicklung an der Sancta Maria Schule	47
Fazit	59
Impressum	60

Sancta Maria Schule 2020 – let's move it!

***Wir gestalten gemeinsam die Zukunft
unserer Schule –
Einblicke in einen einzigartigen
Schulentwicklungsprozess***

Ich möchte ein paar Worte des großen hl. Augustinus voranstellen:

*Miteinander reden und lachen,
sich gegenseitig Gefälligkeiten erweisen,
zusammen schöne Bücher lesen,
sich necken,
dabei aber auch einander
Achtung erweisen,
mitunter sich auch streiten –
ohne Hass,
wie man es auch mit sich tut,
manchmal auch in den Meinungen
auseinandergehen
und damit die Eintracht würzen,
einander belehren
und voneinander lernen,
die Abwesenden schmerzlich vermissen
und die Ankommenden freudig begrüßen –
lauter Zeichen der Liebe und Gegenliebe,
die aus dem Herzen kommen,
sich äußern in Miene, Wort
und tausend freundlichen Gesten,
und wie Zündstoff den Geist
in Gemeinsamkeit entflammen,
so dass aus Vielheit Einheit wird.*

Augustinus Aurelius (354 – 430),
Bischof von Hippo, Philosoph,
Kirchenvater und Heiliger

Grußwort

Uns Hedwigsschwestern ist es ein Herzensanliegen, dass Kinder und Jugendliche mit besonderen Förderungsbedürfnissen eine gute Schule besuchen können, in der Lernen nicht nur Freude macht, sondern auch zu anerkannten Schulabschlüssen führt. Daher freuen wir uns sehr über das zukunftsorientierte Engagement unseres Kollegiums. Es setzt alles daran, unsere Schule für Schülerinnen, Schüler und Eltern immer noch attraktiver zu gestalten. Dazu hat sich das Kollegium mit neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten auf einen strukturierten Schulentwicklungsprozess begeben.

Wir bemerken wohltuend eine große Vielfalt an Veränderungen in der Schule. Auf neue Weisen können die Kinder lernen und werden noch besser auf ihr späteres Leben vorbereitet.

Für uns ist davon vieles erlebbar, sei es bei Gottesdiensten im Schuljahr oder bei profanen Feiern mit Kindern, Eltern, Gästen und ehemaligen Schülern. Das sind für uns Schwestern immer schöne gemeinsame Ereignisse. Wir sehen, wie die Kinder und Jugendlichen sich entwickelt haben, wie sie gemeinsam mit den Lehrerinnen und Lehrern wachsen.

Wir nehmen wahr: das Kollegium strahlt eine große Verbundenheit aus, macht sich viele Gedanken, entwickelt neue Ideen, probiert viel Neues aus und alle können sich aufeinander verlassen.

Dass die Lehrerschaft neue Wege in der Zusammenarbeit beschreitet, zeigt sich für uns auch beim alljährlichen Adventsbasar. Es bieten sich so viele Möglichkeiten für Kinder und Eltern gemeinsam kreative und frohe Stunden zu erleben. Alles ist liebevoll organisiert, die Atmosphäre sehr fröhlich und lebendig. Das enorme Engagement aller Beteiligten ist für uns sichtbar und spürbar.

Wir haben großes Vertrauen in die Arbeit der Lehrerschaft und ihr Engagement für die Zukunft der Schule. Dem gesamten Schulkollegium wünschen wir gutes Gelingen und Gottes Segen für den weiteren Schulentwicklungsprozess und Ihnen viel Freude an den Einblicken in die bisherigen Veränderungen.

Schwester M. Simone Nocon
Vorstand „Sancta Maria Schule der Hedwigsschwestern e.V.“
Berlin, November 2019

Liebe Mitglieder und liebe Freundinnen und Freunde unserer Schulgemeinschaft,

häufig kommen die Impulse für die Schulentwicklung als Vorgaben von außen und sind von der Schulleitung und dem Kollegium mehr oder weniger „von oben“ umzusetzen. Das ist zum großen Teil Alltag und Realität der Sancta Maria Schule.

Wir wollen darüber hinaus an unserer Schule auch einem Entwicklungsprozess von unten Raum und Gestalt geben. Bereits seit 2010 gibt es bei uns einen solchen Prozess, in den engagierte Kolleginnen im Rahmen einer Steuergruppe eingebunden sind. Er hat für unsere Schule wichtige Veränderungen aktiviert. Dann aber hat er an Orientierung und Fahrt verloren.

Im Jahr 2015 haben wir neuen Schwung geholt und diesen „Prozess von unten“ mit einem Vorbereitungsteam bestehend aus Vertretern der Steuerungsgruppe und weiteren Kolleginnen ganz neu aufgesetzt. So entstand ein maßgeschneiderter und passgenauer Schulentwicklungsprozess. Und weil Schule für die Schülerinnen da sein soll, haben sie durch ihre Einzigartigkeit dafür gesorgt, dass auch der Prozess ein einzigartiger wurde.

Mit dieser Publikation möchten wir Ihnen einen Einblick geben in den Verlauf und die Ergebnisse unseres Schulentwicklungsprozesses der vergangenen vier Jahre. Wir laden Sie ein, diese Zeit voll Spannung, Vitalität, Kraft und Vorsicht, Ausdauer und Skepsis kennenzulernen.

¹) Sorry, alles ist – i.d.R. rein zufällig – in der weiblichen oder männlichen Form verfasst. Das macht vieles einfacher, vor allem das Lesen, und den Autoren und Autorinnen mehr Spaß beim Schreiben.

*Über vier Schuljahre hinweg hat das gesamte Kollegium daran gearbeitet, die Sancta Maria Schule der Hedwigschwestern für alle Beteiligten, vor allem für Schüler, Lehrerinnen und Eltern, noch attraktiver und zukunftsfähiger zu gestalten. Im September 2015 wurden hierzu unter dem Motto „**Sancta Maria Schule 2020 – we like to move it**“ weit über hundert Ideen entwickelt. Es war so viel Energie und Mut im Raum, dass sich das Kollegium sogleich unter dem Motto „**Let's move it**“ auf eine gemeinsame organisationale wie persönliche Lern- und Entwicklungsreise begeben hat. Sie dauert bis heute an und hat unsere Schulgemeinde außerordentlich positiv beeinflusst, befruchtet und spürbar verändert.*

Unser ausdrücklicher Dank geht an dieser Stelle an alle Mitglieder des Kollegiums, die in unterschiedlichen Rollen und unzähligen Stunden ihre Ideen geteilt, miteinander gerungen und für sich und für die Schule neue Perspektiven eröffnet haben. Dabei wurden wir professionell und zielorientiert begleitet und beraten von Christoph Beck, der stets den roten Faden für diesen Prozess geknüpft und für Orientierung und neue Impulse gesorgt hat.

*Wir sind davon überzeugt, dass wir mit diesem Schulentwicklungsprozess starke Akzente für eine nachhaltige und inhaltsorientierte Schulentwicklung gesetzt haben. Unsere Schule hat damit einen entscheidenden Prägestempel bekommen, der für die nächsten Jahre Wirkung und Zukunft bestimmt. Als Schulleitung werden wir gemeinsam dafür sorgen, dass der angestoßene Prozess auch in das nächste Jahrzehnt weitergeführt wird. Denn längst schon haben wir im August 2019 unter dem Motto „**Sancta Maria Schule 2025 – let's dream it**“ neue Perspektiven ausgetauscht.*

Schulleitung der Sancta Maria Schule der Hedwigschwestern

Thomas Fischer
Geschäftsführer

Cornelia Aßmann
Schulleiterin

Heide L. Ruttmann
Schulleiterin

Startpunkt

*„In Dir muss brennen, was Du in anderen
entzünden willst.“* AUGUSTINUS

Zukunftswerkstatt Sancta Maria Schule: we like to move it!

Schuljahr 2015/16



Startpunkt

Zukunftswerkstatt Sancta Maria Schule – we like to move it!



- 2) Entwicklungs- und Veränderungsarbeiter
- 3) Design Thinking ist ein methodisch gestützter, am Nutzer ausgerichteter Ansatz zur kreativen Problemlösung und Ideenfindung, der die drei Gestaltungsdimensionen Team, Raum und Prozess gleichwertig vereint.
- 4) Die Zukunftswerkstatt wurde von Christoph Beck (Unternehmensberatung und Prozessbegleitung) in Zusammenarbeit mit Miriam Soltwedel und Steffen Szary (openmjd // Design Thinking Innovationsberatung & Coaching) konzipiert und durchgeführt, die auch die Team-Coaches zusammengestellt haben.

Alles begann am 27. August 2015, zeitgleich mit dem Start in das neue Schuljahr 2015/16, mit einer extern moderierten ganztägigen Zukunftswerkstatt unter dem Motto „Sancta Maria Schule 2020 – we like to move it“. Eingeladen war das gesamte Kollegium. Vorbereitet hatte diese Zukunftswerkstatt ein gemischt zusammengesetztes Team aus Vertretern des Kollegiums und der Schulleitung sowie zwei externen Beratern. Im Fokus der Zukunftskonferenz stand die Fragestellung: „**Wie können wir aus unseren Potentialen und Stärken attraktives Neues entwickeln?**“

Das gesamte Kollegium sollte in der Zukunftswerkstatt gemeinsam

- **Möglichkeitsräume für die Schulentwicklung konkretisieren,**
- **Ideen und Prototypen entwickeln und bewerten und**
- **eine neue Kultur der Zusammenarbeit erleben.**

Gleich zu Beginn sollten die Mitglieder des Kollegiums ihre Rollen als Lehrende und Erziehende draußen vor der Türe zur großen Sporthalle ablegen. Denn auf dieser Zukunftswerkstatt waren alle einzig in der Rolle als „Changeworker“² gefragt. Jeder sollte die Schule als Ganzes in den Blick nehmen. Jeder Teilnehmende wurde aufgefordert, sich einzubringen mit all seinen Potentialen und Erfahrungen, seiner Kreativität und Neugier, aber auch mit seinem „Nichtwissen“ und der Bereitschaft, sich auf das Abenteuer des Neuen einzulassen. Und so sah es am Tag der Zukunftskonferenz in der umdekorierten Sporthalle der Schule aus: Sieben Design-Thinking-Workspaces³ bzw. flexible Arbeitsräume waren vorbereitet, sieben Stehtische mit jeder Menge Post-its, Stiften, je einem Flipchart und zwei Pin-Wänden und letztlich auch Kreativ-Material füllten den ansonsten leeren Raum. Die Stehtische wurden sogleich von sieben maximal gemischten 5er-Teams und ihren openmjd-Coaches⁴ in Beschlag genommen. Im Design-Thinking-Format nahmen die Teams die Perspektive der Nutzerinnen des Schullebens ein, für die sie relevante Probleme identifizierten und schließlich Ideen und erlebbare Prototypen entwickelten. Dabei wurden die Teams von ihren Coaches angeleitet. Den Tag über suchten alle gemeinsam intensiv und in eng getakteter Zeitstruktur mit viel Energie und Spaß Ansätze, mit denen etwas attraktives Neues in die Schule gebracht werden konnte.



Impulse aus dem Design Thinking

- Fokussiert bleiben
- Zu wilden Ideen ermutigen
- Über den Tellerrand schauen
- Auf den Ideen anderer aufbauen
- Ideensuche von Ideenbewertung trennen
- Keine Kritik äußern
- Feedback und Resonanz als Geschenk begreifen
- Scheiter heiter – früh und oft
- Zusammenarbeit bringt Mehrwert

Und so verlief der Tag

Willkommen und Einstieg im Plenum → Synchronisation im Team
→ Ankommen im Team Space (Raum) → Spielregeln für die Zusammenarbeit
→ Partnerinterviews → Challenge vorstellen → Identifikation von Potentialen
→ 3 Möglichkeitsräume priorisieren → Austausch zwischen Teams → Template für Prototyp ausfüllen → Fokus auf einen Möglichkeitsraum → Konkretisierung innerhalb des ausgewählten Möglichkeitsraums → Ideenentwicklung zu dem gewählten Möglichkeitsraum → Prototypen bauen → Endpräsentation im Kollegium → Auswertung, Reflexion → Empfehlungen an das Nachbereitungsteam
→ Ausblick und Verabschiedung

Am Nachmittag haben die Teams ihre Prototypen in kreativen Darstellungen dem Kollegium unter folgenden Mottos und unter freiem Himmel auf dem Schulhof präsentiert:

- **Hey, das sind wir!**
- **Drei Linden – drei Schulen: gern Kooperation**
- **Brütezeit: Raum für Ideen**
- **Der Freizeitpass**
- **Mobilität als Außenerlebnis**
- **Sancta Maria baut an**
- **Unser Modell „Rakete“**



Am Ende des Tages der Zukunftswerkstatt war das Kollegium überrascht und begeistert, wie viele gute, sinnvolle und tolle Ideen für relevante Probleme auf welcher kooperativen und kreativen Weise entstehen konnten. Gleichzeitig haben alle Mitarbeitenden neue Haltungen eingenommen und damit völlig andere Erfahrungen der Zusammenarbeit und des Zusammenwirkens erleben können. Da die Teams von den externen Beratern im „Max-Mix-Modus“, d.h. in maximaler Mischung zusammengestellt wurden, kam es zu vielen neuen, befruchtenden Begegnungen. Das gegenseitige Verständnis wurde vertieft.



Rückmeldungen nach der Zukunftswerkstatt:

- Viel geschafft
- Arbeit im Stehen hat den Kopf frei gemacht
- Alle zusammen im Team gearbeitet
- Abwechslungsreiche und anregende Arbeitsweise
- Innovative Zusammenarbeit und viele, tolle Ideen
- Gut, dass die Gruppeneinteilung von außen kam
- Motivierte Coaches – Danke!
- Gute Prozessführung

Nach der gelungenen Zukunftswerkstatt war für alle klar: Wir wollen vom „*We like to move it*“ zum „*Let's move it*“ kommen. Die vielen Ideen waren kostbar. Die kollegiale Energie war mächtig spürbar. Der co-kreative Geist sollte weiter wirken können. Und darum sollte es zur Weiterverfolgung und Umsetzung möglichst vieler Ideen kommen.

Am Ende der Zukunftswerkstatt wurde ein Nachbereitungsteam bestehend aus Kollegen des Vorbereitungsteams und neuen Kollegen gebildet. Mitglieder des Kollegiums waren aufgefordert, dem Nachbereitungsteam aus ihrer Sicht noch Tipps und Empfehlungen mit auf den Weg zu geben.

Danach wurde das Team beauftragt, die Ideen zu sichten und zu sortieren und den weiteren Schulentwicklungsprozess gemeinsam mit den externen Beratern zu konzipieren.

Was das Kollegium der Nachbereitungsgruppe mit auf den Weg gab:

- Wunsch nach Prozess, wie man aus unseren Ideen einen Strom werden lassen kann.
- Wir wünschen uns, dass konkrete Aufgaben daraus entstehen, für uns und für alle!
- Alle Ideen berücksichtigen – Nichts unter den Tisch fallen lassen.
- Wo sind die Verknüpfungen zwischen unseren Themen und unseren Teams → Perlenkette knüpfen.
- Wir haben einen ganzen Tag daran gearbeitet, für mich wäre es zu dünn, wenn nur ein Projekt daraus entsteht.





Phase 0

*„Die Hoffnung hat zwei schöne Töchter.
Sie heißen Wut und Mut. Wut darüber,
dass die Dinge so sind, wie wir sie sehen.
Mut, um sie so umzugestalten, wie sie
sein sollten.“* AUGUSTINUS

*Von der Zukunfts-
werkstatt zum
einzigartigen Schul-
entwicklungsprozess
Schuljahr 2015/16*

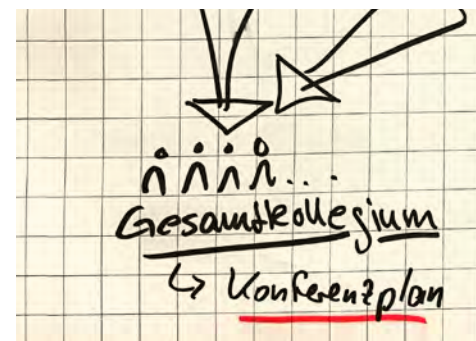
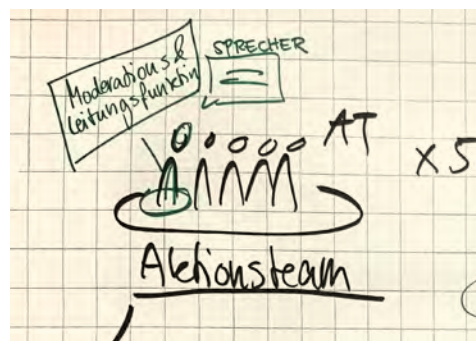
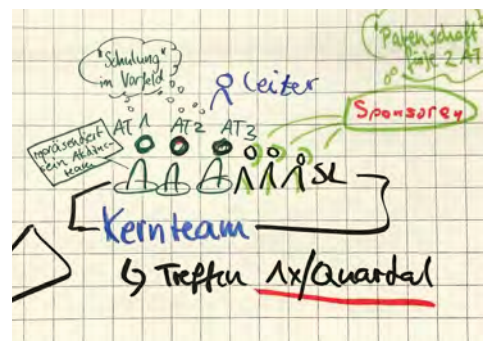
Phase 0

Von der Zukunftswerkstatt zum einzigartigen Schulentwicklungsprozess

Es war die Aufgabe des Nachbereitungsteams, den gewünschten Schulentwicklungsprozess „*Sancta Maria Schule 2020 – let's move it*“ angesichts der vielen Ideen und des Co-Kreativitätspotentials des Kollegiums nachhaltig auf die Zukunft hin auszurichten.

Man wurde sich rasch einig: der Schulentwicklungsprozess sollte eine dreifache Zielsetzung verfolgen:

- Es sollte ein Prozess zur Entwicklung von Ideen und Vorhaben und deren Umsetzung mit konkreten Ergebnissen und zum Nutzen für die Schulgemeinschaft sein.
- Es sollte ein Prozess zur Erprobung neuer Formen der Zusammenarbeit und zur Entwicklung einer neuen Kultur des Miteinanders sein.
- Darüber hinaus sollte er für jeden einzelnen eine individuelle Lernchance bieten und für alle gemeinsam zu einer gemeinsamen Lernreise werden.



Das Nachbereitungsteam hat das gesamte kreative Material von weit über hundert Ideen nochmals gesichtet, verknüpft und bewertet. Für die inhaltliche Ausrichtung der Schulentwicklung hat man sich schließlich für folgende fünf Stoßrichtungen entschieden:

- Wir wollen in der Sancta Maria Schule ein gutes Betriebsklima schaffen.
→ **Gutes Betriebsklima**
- Wir wollen, dass unsere Schülerinnen neue, außerschulische Lernorte entdecken.
→ **Raus hier!**
- Wir wollen, dass unsere Schüler lernen, wie sie ihre Freizeit gestalten können.
→ **Freizeitgestaltung lernen**
- Wir wollen die Sancta Maria Schule nach außen öffnen und bekannter machen.
→ **Sancta Maria nach außen tragen**
- Wir wollen einen Unterricht, der noch besser für unsere Schülerinnen und Schüler passt.
→ **Unterricht, der besser passt**

„Unterricht, der passt.“

- Schulentwicklung heißt für uns,**
- befreiende Räume zu gestalten und nützliche Qualifikationen und Haltungen zu vermitteln, in und mit denen das ganze Kollegium die Schule für alle Beteiligten attraktiver machen kann.
 - mit Entschiedenheit, Begeisterung und langem Atem einen Entwicklungsprozess zu gestalten, der Ergebnisse bringt, die einen Unterschied macht.



Unter diesen Stoßrichtungen wurden alle Ideen geclustert und in einen Ideenspeicher eingestellt. Denn: es sollte keine einzige Idee verloren gehen. Nachdem die inhaltliche Ausrichtung stand, galt es, Strukturen und Regeln für einen selbsttragenden, partizipativen Schulentwicklungsprozess „*Sancta Maria Schule 2020 – let's move it*“ zu konzipieren. In diesen sollte das gesamte Kollegium eingebunden werden. Die Kolleginnen sollten sowohl Verantwortung für einzelne Entwicklungsvorhaben als auch Mitverantwortung für die Koordination des Gesamtvorhabens übernehmen können.

Schulentwicklung braucht Strukturen und Prozesse, die sich vom Schulbetrieb deutlich unterscheiden. Sie braucht Freiräume für die partizipative, co-kreative Erarbeitung von Ideen und konkreten Umsetzungsvorhaben. Die üblichen Entscheidungsprozesse werden durch diese Struktur nicht tangiert, d.h. alle Vorhaben werden letztlich von den etablierten Instanzen und Gremien der Sancta Maria Schule abschließend beraten und entschieden.

Diese Spielregeln sollten für den Schulentwicklungsprozess bis auf weiteres gelten:

- Jede Kollegin und jeder Kollege engagiert sich bei der Schulentwicklung und arbeitet in einem Aktionsteam mit, d.h. Schulentwicklung ist ein originärer Teil der Rolle als Lehrender bzw. Erziehender an der Sancta Maria Schule.
- Jedes Aktionsteam verfolgt eine Stoßrichtung (aus der Zukunftswerkstatt).
- Alle Aktionsteams haben etwa die gleiche Größe und sind möglichst maximal gemischt zusammengesetzt.
- Jedes Aktionsteam hat einen Aktionsteamsprecher und einen Stellvertretenden Aktionsteamsprecher. Sie werden vom Team gewählt.
- Zeitpunkt und Dauer der Aktionsteamworkshops sind für alle Aktionsteams gleich und vorgegeben.
- Jedes Aktionsteam wird von einer Sponsorin betreut.
- Im Prozess gibt es regelmäßige Kernteamworkshops, dazwischen Aktionsteamworkshops, zu Beginn Qualifizierungworkshops und immer wieder gemeinsame Studientage zur Schulentwicklung.

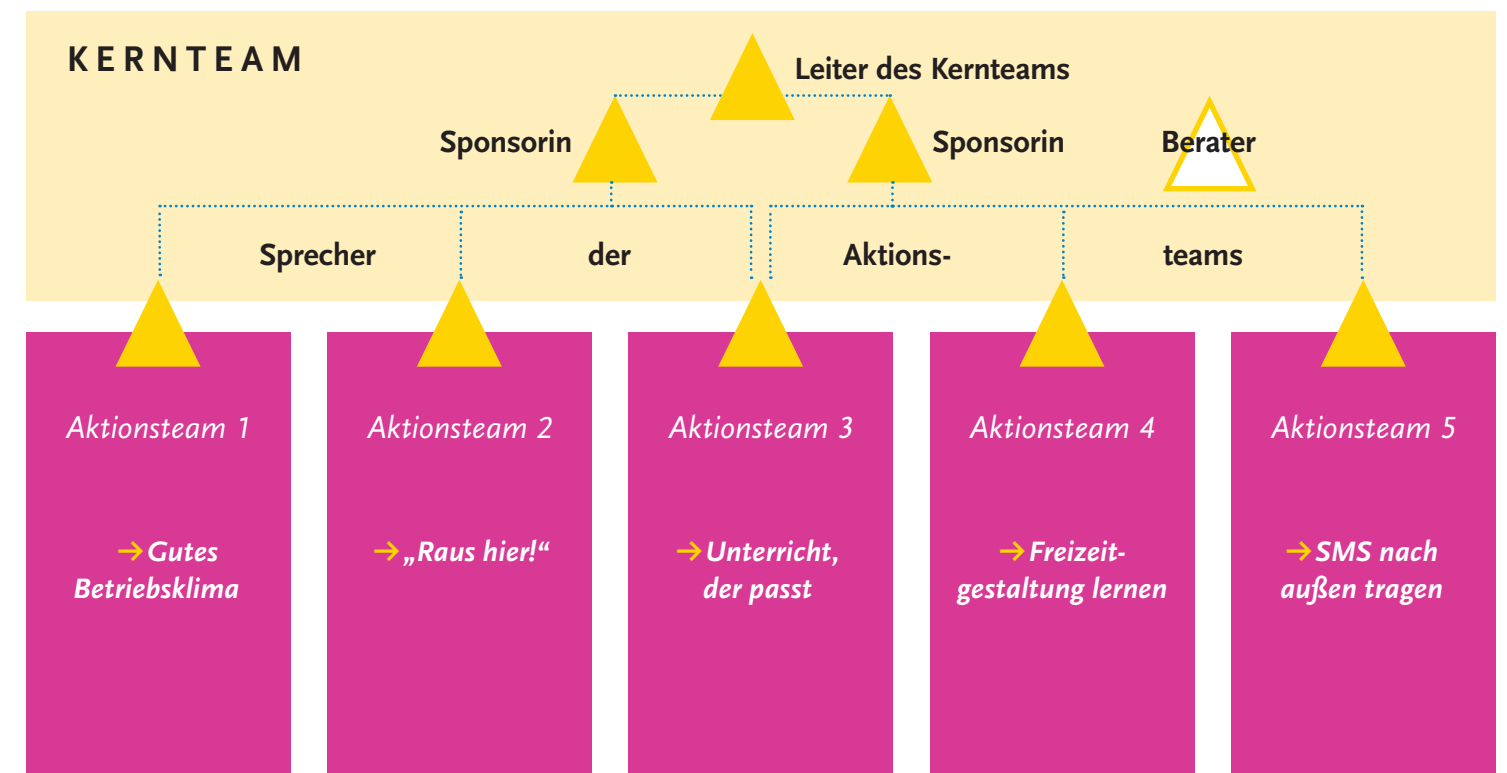
Und diese Struktur mit diesen Rollen wurde definiert
(siehe Abbildung rechts)

- Es gibt fünf **Aktionsteams** mit jeweils 6-7 Teammitgliedern, von denen eines die Rolle der Sprecherin und ein anderes die Rolle des Stellvertretenden Sprechers übernimmt. Die Erwartungen an die Aktionsteamsprecherin wurden im Laufe des Schuljahres detailliert formuliert.
- Jedem Aktionsteam ist eine der beiden Stellvertretenden Schulleiterinnen als **Sponsorin** zugeordnet, die die Aktionsteams begleitet, unterstützt und berät.



- Es gibt ein **Kernteam (KT)**, das aus den fünf Sprecherinnen der Aktionsteams, den zwei Sponsorinnen, dem Leiter des Kernteams (Schulleiter) und dem externen Berater besteht. Es dient der Diskussion, Beratung und Abstimmung von Ideen, Plänen und konkreten Vorhaben zwischen den Aktionsteams. Es plant, evaluiert, koordiniert und steuert den Gesamtprozess der Schulentwicklung, d.h. die Prozessarchitektur.
- Es gibt einen **externen Berater und Coach**, der den Prozess konzipiert, begleitet und die Schulleitung und das Kernteam bei der Gesamtprozesssteuerung berät. Er konzipiert und moderiert die Kernteam- und Qualifizierungworkshops sowie Studientage. Bei Bedarf unterstützt und berät er die Aktionsteams und coacht die Schulleitung bzw. den Kernteamleiter und die Sponsorinnen.
- Die jeweiligen Erwartungen an die einzelnen Rollen wurden im Laufe des Schuljahres weiter präzisiert und laufend nachgeschärft.

Struktur Schulentwicklung
„Sancta Maria Schule 2020 – let’s move it“





Phase 1

„Tugend ist, was man mit Leidenschaft tut.“

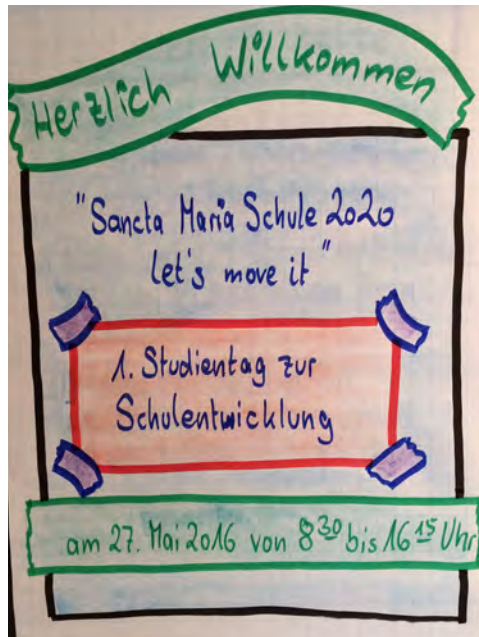
AUGUSTINUS

*Schulentwicklung
starten und
implementieren*
Schuljahr 2015/16

Phase 1

Schulentwicklung starten und implementieren (Schuljahr 2015/16)

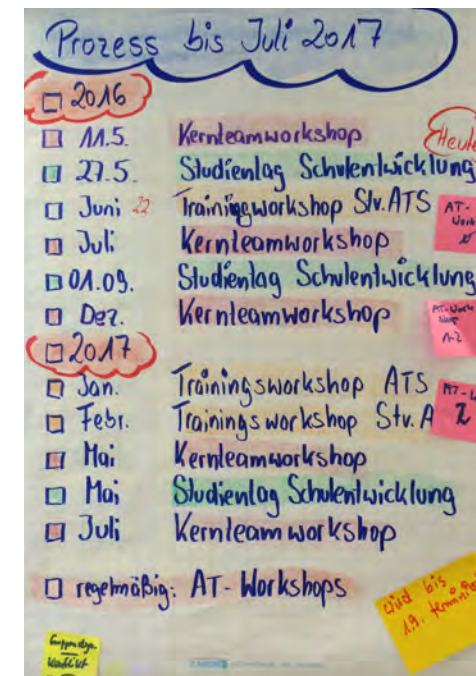
Nach der Zukunftswerkstatt und der anschließenden kurzen Konzeptionsphase stand im ersten Jahr, genauer im zweiten Halbjahr, die Implementierung dieses selbsttragenden, partizipativen Schulentwicklungsprozesses im Vordergrund. Das Rollen- und Strukturkonzept und die Prozessanlage wurden allen vermittelt und gemeinsam konkretisiert. Sie sollten nun mit Leben erfüllt werden. Alles war darauf ausgerichtet, das gesamte Kollegium einzubinden. Es sollte sowohl Verantwortung für einzelne Entwicklungsvorhaben als auch Mitverantwortung für die Koordination des Gesamtvorhabens übernehmen können.



Für das Kollegium war es eine erste Herausforderung, sich in den neuen Rollen und im Zusammenspiel einzuüben. Ganz zu Beginn stand daher ein jeweils erster eintägiger Qualifizierungsworkshop für die Aktionsteamsprecher, deren Stellvertreterinnen und die Sponsorinnen. Die Kollegen wurden auf ihre neue Führungsrolle und die Leitung ihres ersten Aktionsteamworkshops spezifisch qualifiziert und vorbereitet.



Themen des Qualifizierungsworkshops waren u.a. **Faktoren für den Teamerfolg, eigene Motivation, Hoffnungen und Befürchtungen, Führung und Rollen im Team, hilfreiche Tools für die Arbeit im Team** sowie **Klarheit in den Rollen**. Und es wurde der erste Aktionsteamworkshop gemeinsam geplant und vorbereitet. Man vereinbarte einheitliche Standards, die das Arbeiten erleichterten. Die Workshops trafen auf große Neugier, Offenheit und hohes Interesse bei den Teilnehmenden. Sie waren inhaltlich spannend und anregend. Die neuen Tools und Methoden wurden mit viel Interesse aufgenommen – fanden zuweilen auch im Unterricht Anwendung. Erneut war es die andere Art der Zusammenarbeit, die begeisterte. Mögliche neue Haltungen wurden spürbar und erfahrbar.



Die Aktionsteams nahmen ihre Arbeit auf. Im Team wurden die Ideen gesichtet, Ziele formuliert, gemeinsame Vorgehensweisen und Spielregeln vereinbart, Rollen verteilt: von der Leitung über die Protokollführung bis hin zum Feel-Good-Management. Die Aktionsteams kamen schrittweise ins Arbeiten und Nachdenken über ihre jeweilige Stoßrichtung und ihre Ideen, Pläne und Vorhaben.

Darüber hinaus gab es einen ersten Studientag zur Schulentwicklung. Die Prozessstruktur, die Rollen und Regeln wurden präsentiert und diskutiert. Die Aktionsteams bekamen Zeit zum Arbeiten an ihren Themen und zum Austausch mit den anderen Aktionsteams. Bei Bedarf konnten sie im Plenum Rückmeldungen und Anregungen erfragen und Weichenstellungen zu ihrer Arbeit zur Wahl stellen.

Die Prozessstruktur aus aufeinanderfolgenden und abgestimmten Kernteam-, Aktionsteam-, Qualifizierungsworkshops und Studientagen wurde in diesem ersten Jahr erlebbar gemacht. Jeder übernahm seine Rolle und machte erste Erfahrungen als Aktionsteammitglied, als Sprecherin bzw. Stellvertretender Sprecher oder als Sponsorin eines Aktionsteams, als Mitglied oder als Leiter des Kernteams.



Phase 2

*„Ein Mensch ohne Leidenschaft
ist ein Steinbild“* AUGUSTINUS

*Schulentwicklungs-
prozess intensivieren*
Schuljahr 2016/17

Phase 2

Schulentwicklungsprozess intensivieren

Im zweiten Jahr galt es, den Prozess zu intensivieren. Strukturen und Prozesse hatten sich bewährt. Die Termine für die Schulentwicklung, also die Aktionsteam-, Qualifizierungs- und Kernteamworkshops und die Studientage wurden zu Beginn des Schuljahres in den Schulkalender eingeplant. Sie waren damit fester, d.h. verbindlicher Bestandteil des Schulalltags. Der Austausch zwischen den Teams wurde auf zwei Studientagen gepflegt. In dieser Zeit wurden jeweils erste Ergebnisse ihrer Arbeit, weitere Ideen und Vorhaben präsentiert. Die Teams holten sich Rückmeldungen und Entscheidungshilfen von ihren Kolleginnen ein und gaben sich gegenseitig Anregungen und setzten Schwerpunkte. Zugleich wurde den Teams auf den Studientagen Zeit und Raum gegeben für die Weiterarbeit an ihren Themen und Vorhaben. Sie konnten darüber nachdenken, welche Schlussfolgerungen und Konsequenzen sie aus den Rückmeldungen der Kollegen ableiten. Bei Bedarf stand ein Coach für die Unterstützung der Aktionsteams zur Verfügung.

Im Rahmen eines weiteren Studientages in diesem Schuljahr bekamen die Aktionsteams einen ganzen, frei gestaltbaren Tag für ihre eigene Arbeit zur Verfügung gestellt. Einige nutzten diesen Tag, um sich durch Besuche von anderen Schulen oder Einrichtungen Ideen und weitere Anregungen zu holen. Andere wiederum gingen vor Ort und suchten neue, externe Lernorte auf und knüpften erste Kontakte mit Kooperationspartnern. Wieder andere arbeiteten bereits intensiv an der Umsetzungsplanung ihres Vorhabens.

Die Aktionsteamsprecherinnen, ihre Stellvertreter und die Sponsorinnen wurden in je einem zweiten eintägigen Workshop weiter qualifiziert. Im Vordergrund standen jeweils Themen, die der Berater vorgeschlagen hatte oder die die Teilnehmenden besonders interessierten, z.B. Führung und Delegieren, Entscheidungen herbeiführen, Umgang mit Konflikten und Widerständen, agiles Projektmanagement und Motivation. Im Fokus stand stets die Intention, dass jeder seine Rolle bewusster und achtsamer wahrnehmen können sollte. Konkrete Beispiele aus dem Alltag der Schulentwicklung wurden ausgetauscht und die gemachten Erfahrungen reflektiert.

5) *Thinking Environment*
bzw. *Time To Think* nach Nancy Kline
www.timetothink.com

Das Kernteam traf sich zweimal und bereitete insbesondere die Studientage gemeinsam vor. An diesen sollten die Aktionsteamsprecher bereits selbständig konkrete Aufgaben übernehmen. Darüber hinaus wurden Themen und Erfahrungen angesprochen, die die Aktionsteamsprecherinnen bewegten. Es gab immer auch einen Bericht aus der Arbeit und zu den weiteren Plänen der Aktionsteams.

Die Bedeutung der Qualifizierungsworkshops für den Prozess

Schulentwicklung ist Veränderungsmanagement. Damit sie gelingen kann, müssen die Prozessbeteiligten über spezifische Kompetenzen und Haltungen verfügen. Diese gilt es zu vermitteln, zu lernen, einzuüben und immer wieder zu reflektieren. Diese Kompetenzen und Haltungen sind zum Teil grundverschieden zu denen, die im Schulbetrieb vom Kollegium gefragt sind. In der Regel verfügen Lehrerinnen und Erzieher nicht über die nötigen Kompetenzen, ein Team als Team zu führen und gemeinsam Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben zu konzipieren und bis zur Umsetzung voranzubringen. Da man nicht das ganze Kollegium qualifizieren konnte, wurden vor allem die Verantwortungsträger und Multiplikatoren, also die Aktionsteamsprecherinnen, ihre Stellvertreter und die Sponsorinnen zu den Qualifizierungsworkshops eingeladen. Im Vordergrund der Qualifizierung standen neben den Inhalten, Methoden und Instrumenten vor allem die Reflexion der im laufenden Prozess gemachten Erfahrungen und die Vertiefung von Themen auf Wunsch der Teilnehmenden. So ging es in den Workshops um die Reflexion des eigenen Führungsverständnisses, um Rollenklarheit und Rollengestaltung, Spielregeln der Zusammenarbeit, hilfreiche Tools für Teamleiterinnen und um die konkrete Vorbereitung von Aktionsteamworkshops und deren Nachbereitung. Auch der Umgang mit Scheitern wurde thematisiert. Und es wurden neue Haltungen für eine gelingende Zusammenarbeitskultur vermittelt, eingeübt und bewusst gemacht, z.B. mit Design Thinking sowie besonderen Gesprächs-, Dialog- und Denkformaten⁵. Im Mittelpunkt stand, die Performance der Kollegen in ihrer Rolle als Veränderungsmanager und Teameiter zu steigern.

Wertzuschätzen ist, dass es dem besonderen Einsatz der Kolleginnen zu verdanken war, dass während der Abwesenheit der Teilnehmenden aufgrund der Qualifizierungsworkshops – und das gilt auch für die Kernteamworkshops – von ihnen der volle Schulbetrieb aufrechterhalten wurde.



Phase 3

„Wo der Mensch gefallen ist, dort muss er sich wieder aufrichten, um wieder hochzukommen.“ AUGUSTINUS

*Schulentwicklungs-
prozess als selbst-
tragenden Prozess
stabilisieren*

Schuljahr 2017/18

Phase 3

Schulentwicklungsprozess als selbsttragenden Prozess stabilisieren

Im dritten Jahr sollte der Schulentwicklungsprozess selbsttragend, d.h. unabhängiger werden von externer Unterstützung. Qualifizierung stand erneut auf dem Jahresprogramm. Diesmal sollte jedes Team unter Begleitung des Beraters einen Teamentwicklungsworkshop durchführen. Vorbereitet wurde dieser gemeinsam mit dem Sprecher und der Sponsorin des Aktionsteams. Dabei stand die Frage im Raum, worum es schwerpunktmäßig gehen sollte. Im Workshop reflektierten und analysierten alle gemeinsam die Zufriedenheit mit der Teamarbeit und die Qualität des bisher Erreichten. Darüber hinaus wurden offen Rückmeldungen gegeben, d.h., was schätzt man gegenseitig und was wünscht man sich mehr, anders oder weniger. Wichtig und immer noch neu war dabei, dass diese Rückmeldungen sich auf die jeweilige Rolle im Prozess bezogen. Auch wurden weitere Vorhaben geplant, Schwerpunktthemen vertieft und immer auch neue Teamtools ausprobiert und eingeführt.

Typischer Ablauf eines Teamentwicklungsworkshops

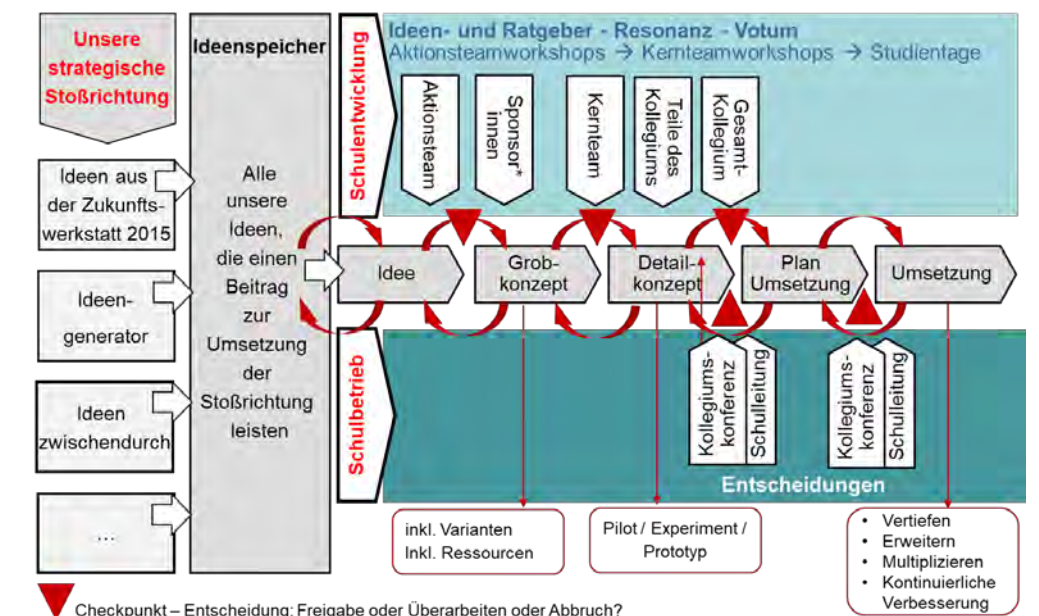
- 15:15 Uhr **Check in**
- 15:30 Uhr **Teamcheck 1:** Zufriedenheit mit „Klima & Zusammenarbeit“ und „Ergebnissen“
- 15:45 Uhr **Teamcheck 2:** Was sollten wir ändern?
- 16:00 Uhr **Teamcheck 3:** Feedforward Team → Aktionsteamsprecherin
- 16:00 Uhr **Teamcheck 4:** Feedforward Aktionsteamsprecherin → Team
- 16:30 Uhr **Bestandsaufnahme zu den Themen**
- 16:30 Uhr **Perspektive 2020:** Was nehmen wir uns noch vor?
- 17:00 Uhr **Check out**
- 17:30 Uhr **Ende des Workshops**

Auch in dieser Phase gab es einen Studientag zur eigenen Verfügung, an dem die Aktionsteams zu ihren Themen und Vorhaben selbstorganisiert weiter arbeiten konnten. Ein weiterer Studientag im Rahmen der Schulentwicklung fand zum Thema „Lehrergesundheit“ statt. Er wurde eigenverantwortlich vom Aktionsteam „Besseres Betriebsklima“ geplant, vorbereitet, moderiert und durchgeführt.

Wieder gab es zwei Kernteamworkshops vor allem zur Koordination und Reflexion des Gesamtprozesses. Im Kernteam fand der Gedankenaustausch in einer zunehmend offeneren, verständnisvolleren und wertschätzenden Atmosphäre statt. Alle wurden sich im Ringen um Lösungen ihrer Verantwortung und ihrer doppelten Rolle bewusster: zum einen als Mitglieder des Kollegiums im Schulbetrieb und zum anderen als aktive Mitglieder des Kernteams mit Verantwortung für die Schulentwicklung. Es reifte die Einsicht, dass alle sowohl Neues für die Schule entwickeln wollten als auch davon selbst betroffen waren. Das kam der Qualität der Vorhaben zugute. Das gegenseitige Verständnis wuchs. Das Abwägen und die Auseinandersetzungen gewannen an Tiefe.

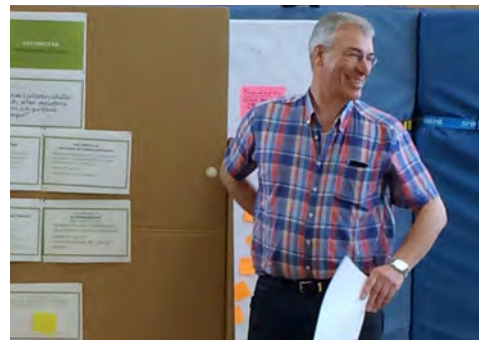
Es wurde den Aktionsteamsprecherinnen bewusst, dass sie Themen und Fragen aus dem Kernteam auch in ihre Aktionsteams hineintragen können – eine weitere Möglichkeit, Resonanz zu bekommen. So gaben die einzelnen Mitglieder der Aktionsteams aus ihren doppelten Rollen als Kollegen und zugleich Change-worker und Schulentwickler fundierte und abgewogene Rückmeldungen.

Darüber hinaus kamen auch immer mehr Vorschläge aus den Aktionsteams als Vor-„Entscheidungs“-Vorlagen im Kernteam zur Diskussion mit der Bitte um Stellungnahme bzw. Votum. Das Zusammenspiel von Schulentwicklung und Schulbetrieb und der Prozess der Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung wurden allen immer bewusster. Dazu hat man ein gemeinsames Bild entwickelt (siehe Abbildung).



Der Prozess kann so beschrieben werden: Die Aktionsteams generieren Ideen, die im Korridor ihrer Stoßrichtung liegen, verfolgen sie und versuchen sie zur Umsetzung zu bringen. Eine Menge Ideen je Stoßrichtung wurden auf der Zukunftswerkstatt gesammelt und dokumentiert. Weitere Ideen werden von den Teams selbst oder durch die Befragung von Kolleginnen und Kollegen eingebracht. Jede passende Idee wird willkommen geheißen und im Themenspeicher des Teams gesammelt. Darin gibt es stets Bewegung. Das Team entscheidet selbst, welche Idee es wann aufgreift und bearbeitet. Kriterien sind vor allem die Energie der Teammitglieder für die Idee und die Realisierungschancen. Aus den Ideen wurden zunächst Grobkonzepte, dann Detailkonzepte, die entweder im Kernteam oder auf Studientagen präsentiert und „verprobt“ wurden.

Der offene Dialog und die Resonanz im Kreis der Kolleginnen und der Schulleitung bestimmten die Weiterentwicklung der Vorschläge, d.h., wird ein Prototyp oder ein Plan zur Umsetzung daraus oder wird das Thema ad acta oder zurück in den Themenspeicher gelegt. Irgendwann, wenn es soweit ist, wird das Konzept dann der Schulleitung und dem Kollegium im Rahmen einer Konferenz offiziell zur Beratung und Verabschiedung vorgelegt. Das Vorhaben wird vom Aktionsteam nach einer positiven Entscheidung in die Verantwortung des Schulbetriebes übergeben. Als wichtiges Beratungsorgan auf dem Weg zur Umsetzung bewährten sich immer mehr das Kernteam und seine Multiplikatorenfunktion in die einzelnen Teams hinein sowie die Studientage. Der transparente und offene Entstehungsprozess führte dazu, dass das Kollegium die Vorschläge aus den Aktionsteams deutlich qualifizierter und rascher entscheiden konnte. Jede Idee aus dem Themenspeicher durchlief auf diese Weise einen transparenten, konstruktiven Entwicklungs- und Reifungsprozess bis zur Umsetzung.



Boxenstopp

Interaktivwerkstatt „Let's share it“ nach 3 Jahren Schulentwicklung „Sancta Maria Schule 2020 – let's move it“

Zu Beginn des neuen Schuljahres und genau drei Jahre nach dem Start und der Zukunftswerkstatt traf sich das Kollegium am 16. August 2018 im Umweltbildungszentrum in Berlin-Gatow unter dem Motto „let's share it“ zu einem Studientag, der als Interaktivwerkstatt angelegt war. Alle sollten ihre Erfahrungen zum Schulentwicklungsprozess austauschen und reflektieren. Die Arbeit der vergangenen drei Jahre sollte wertgeschätzt werden. Zu Beginn entstand eine Fieberkurve zu der Frage: „Was waren für mich bzw. uns die Höhepunkte (siehe Kasten) und was die Tiefpunkte im Schulentwicklungsprozess?“

Höhepunkte der Schulentwicklung in den vergangenen 3 Jahren

- | | | |
|---|---|---|
| + Entwicklung eines Prozesses mit professioneller Anleitung | + Motivation im Aktionsteam | + Team Coaching |
| + Gruppeneinteilung funktioniert | + Freude über Entwicklung in den Teams | + Gute Teamarbeit |
| + Zusammen viel schaffen – aus Chaos wird Ergebnis | + Fortschrittliches Projekt, der Wille zur Weiterentwicklung | + Teamentwicklung |
| + Vielfältigkeit der Ideen | + Art und Weise Schulentwicklung | + Stimmung und effektives Arbeiten im Aktionsteam |
| + Entwicklung von Utopien | + Finanzierung | + Kennenlernen neuer Methoden |
| + Ergebnisse, die vorwärts bringen | + Gute Zusammenarbeit | + Ich freue mich auf das, was kommt |
| + Düppel als feste Einrichtung und als Lernort | + Qualifizierung für alle → Sponsor → AT-Sprecher/Stv. AT-Sprecher | + Erster Studientag, motivierte stark |
| + Studientag: Gesundes Arbeiten | + Mitarbeit / Einbeziehen aller Kollegen in einen Entwicklungsprozess | + Angenehme Arbeitsatmosphäre |
| + Erster Studientag | + Netter Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen | + Unser Team |
| + Teamgeist | + Kreative Ideen gut umgesetzt | + Arbeitsteilung in Aktionsteams |
| + Räumlichkeiten | + Adventsbasare 2016 und 2017 – schöner, organisierter, moderner | + Sehr nettes Arbeiten im Team (sehr erfrischend) |
| + Ruhe-/Pausenraum | + Studientage | + neue Ideen und neue Projekte |
| + Positive Zusammenarbeit, Aufgabenverteilungen ohne Probleme | | + Hospitationen November 2016 |

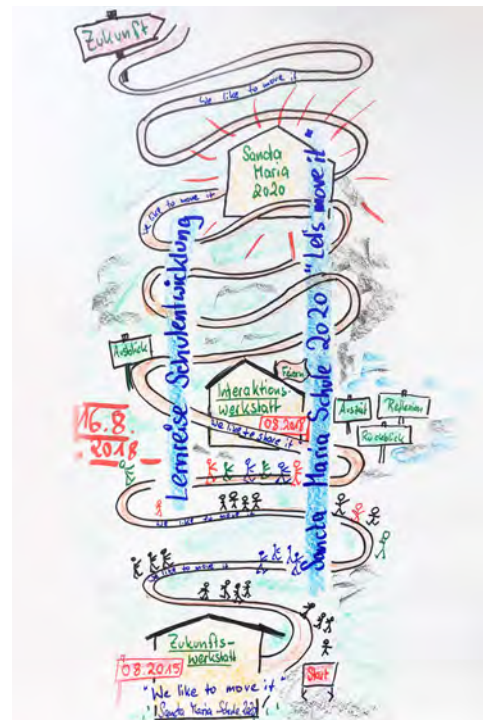
Persönliche Learnings zitiert:

„Es geht immer weiter – es gibt Höhen und Tiefen.“
„Es wächst, es geht weiter voran und wir werden die
BESTE Schule.“
„One day, baby, wenn wir alt sind, werden wir uns
mit Freude daran erinnern, dass wir dabei gewesen sind.“
„Im Aktionsteam ist es gut!“
„Die Vielfalt bringt Licht ins Ungewisse.“

Und es wurden von jedem Einzelnen die ganz persönlichen Erkenntnisse und Learnings reflektiert zu der Frage: „Was konnte ich persönlich in der Schulentwicklung erleben, entdecken, erfahren, entfalten und einbringen?“ Denn solche gemeinsamen Lernreisen bieten immer auch Chancen zur persönlichen Entwicklung (siehe Kasten).

Schulentwicklung hat positive Nebenwirkungen auf das alltägliche Miteinander im Schulbetrieb gezeitigt und führte zu besserem gegenseitigem Verstehen. Das Klima an der Schule hat sich gewandelt. Die Fragestellung lautete daher: „Was hat sich in den letzten drei Jahren im Miteinander und Klima im Kollegium und in der Schulgemeinschaft verbessert bzw. verändert?“ Sechs gemischte Teams haben sich hierzu ausgetauscht und Gedanken gemacht. Kernpunkte sollten sie dann jeweils in Form einer Strophe zum gemeinsamen „**Klimawandel-Rap**“ beisteuern. Dieser wurde mit Unterstützung eines Musikpädagogen einstudiert und mit dem von allen getragenen Refrain einstudiert und dargeboten.

Zum Abschluss wagten alle noch einen Blick über das Jahr 2020 hinaus. Das Motto: „**Sancta Maria Schulentwicklung 2025 – let's dream it!**“ Die Fragen lauteten: „Was ist noch drin? Was ist noch möglich? Wovon träumen wir (noch)?“ Wiederum in ganz bunt gemischten Teams und mit Anleitung einer Theaterpädagogin wurden sieben Zukunftsbilder in bühnenreife Szenen gesetzt und auf unserer Freilichtbühne dargeboten.



Klimawandel-Rap

REFRAIN:

Schulentwicklung SMS - Wieso? Wozu? Warum?
Für ein reibungslos'es Miteinander im Kollegium,
alle machen mit, denn nur so wird wirklich was entfacht!
Klimawandel SMS – was hat's uns gebracht?
[Pause] Let's move it!
[Pause] Let's share it!

Donner, Blitz und Sonnenschein,
alles kann und muss mit rein.
Freude, Austausch, Vibes, Ideen,
so kann es dann weitergehen.

Sommerferien, die sind um,
jetzt sind wir wieder fit,
wir freuen uns, wir finden uns,
Kollegen sind der Hit.

Vor drei Jahren fing es an,
jeder sollte jetzt mal ran.
Blitzlicht, Memos, PowerPoint,
Post-its wurden unser Freund.
Klimawandel auf und ab,

SMS hält uns auf Trab,
solo trauen wir uns nicht viel,
zusammen mischen wir neu das Spiel.
Mehr Kontakte sind jetzt drin,
gemeinsam rocken wir das Ding.

Drei Jahre sind ins Land gezogen,
hielten uns auf Trab,
den Klimawandel, ungelogen,
warten wir nicht ab.

In Wannsee ist was los,
gemeint sind Klein und Groß,
wo sind denn alle bloß?
im A...Team;
die hab'n ja wohl 'nen Spleen.





Phase 4

„Keiner von uns sage, er habe die Wahrheit schon gefunden. Lasst sie uns vielmehr so suchen, als ob sie uns beiden unbekannt sei.“ AUGUSTINUS

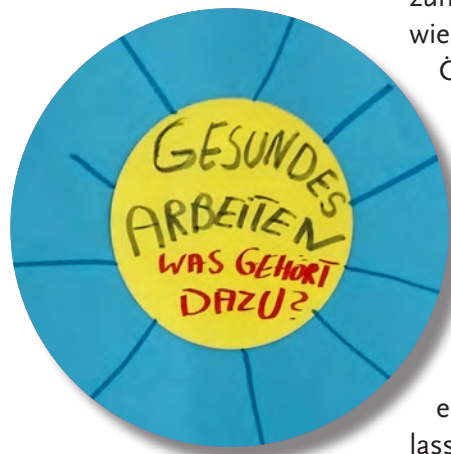
*Schulentwicklungs-
prozess nach außen
öffnen*

Schuljahr 2018/19

Phase 4

Schulentwicklungsprozess nach außen öffnen

Im vierten Jahr wird die Öffnung des Schulentwicklungsprozesses und der Schule als Ganzes nach außen und vor allem gegenüber den Eltern in den Fokus genommen. Mit fünf Aktionsteamworkshops, vier Kernteamworkshops, einer Elternveranstaltung zum Thema Schulentwicklung sowie einem vom Aktionsteam „Unterricht, der besser passt“ vorbereiteten und gestalteten Studientag zum Thema „FASD (Fetal Alcohol Spectrum Disorder) und Trauma“ ist das Jahr wieder durchgeplant und schafft befreiende Räume, in denen Neues und die Öffnung nach außen entstehen kann.



Ein weiterer von einem Aktionsteam geplanter Studientag zur Lehrer-gesundheit wird ins Auge gefasst.

Darüber hinaus werden die sieben Spielregeln, die dem Prozess von Beginn an zugrunde lagen, im Kernteam auf den Prüfstand gestellt. Man ist sich bald einig, dass es nur marginalen Änderungsbedarf gibt. Die Spielregeln haben sich bewährt. Sie geben allen Beteiligten Orientierung und einen guten Rahmen vor. Einige kleine Änderungen, die sich gut umsetzen lassen, werden entschieden. Weitere Änderungen werden nicht gewünscht, das Bewährte ermöglicht Stabilität.

Ein großer Erfolg war die von den Aktionsteamleiterinnen gut vorbereitete Eltern-dialogveranstaltung zur Schulentwicklung. Eingeladen waren alle Eltern sowie alle Betreuerinnen und Mitarbeitende in den Heimen der Hedwigswestern. Nach einer Vorstellung des Schulentwicklungsprozesses an der Sancta Maria Schule im Plenum hatten die Eltern und übrigen Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in drei Runden à 20 Minuten in diversen Räumen von den Aktionsteams informieren zu lassen und dazu ins Gespräch zu kommen. Drei aus fünf Stoßrichtungen sollten die Teilnehmenden auswählen. Der Reihe nach konnten sie sich dann von den entsprechenden Aktionsteams über die Intentionen, Ideen und Vorhaben informieren, Fragen stellen und ihre Gedanken hierzu austauschen. Alle waren aufgefordert, Ideen und Anregungen einzubringen und Bedenken und Kritikpunkte zu benennen. Die Zeit war zu knapp bemessen, am liebsten hätte man alle Teams besucht, das waren die Rückmeldungen der Teilnehmenden im abschließenden Plenum. Alle waren überrascht und beeindruckt von den Aktivitäten der Aktionsteams und der Lebendigkeit des Abends.

Ausdrücklich anerkannt wurden an diesem Tag die Aktionsteamsprecherinnen und ihre souveräne und professionelle Art der Vorbereitung, der Präsentationen und der Gesprächsführung. Alle lobten das Engagement und die vorgestellten Aktionen und Aktivitäten der Teams. Einziger Kritikpunkt: die Zeit für den Austausch war zu knapp bemessen!

Die Rolle von Studientagen zur Schulentwicklung im Prozess

Ein wichtiger Bestandteil im Prozess sind die Studientage für das gesamte Kollegium, die explizit und ausschließlich dem Thema Schulentwicklung gewidmet sind. In einem Schuljahr sind es i.d.R. drei ganze Tage. Bedeutsam ist auch, dass unmittelbar am Anfang eines jeden Schuljahres in den vergangenen fünf Jahren ein Studientag zur Schulentwicklung stand, und zwar noch vor der Konferenz zum Auftakt des Schulbetriebes. Das war und ist ein Signal für die Bedeutung der Schulentwicklung an der Sancta Maria Schule.

Zu Beginn waren die Studientage extern konzipiert, mit dem Kernteam abgestimmt und vom Berater moderiert. Sie dienten den Aktionsteams und der Schulleitung als feste und besondere Zeitfenster zur parallelen Weiterarbeit an ihren Themen. Sie waren gleichermaßen Informationsmarkt und Dialograum für Ideen, Pläne und zum Arbeitsstand der Aktionsteams. Das galt ebenso für die Schulleitung, die den Tag auch für die Weiterarbeit an Themen der Schulentwicklung genutzt hat. Alle Beteiligten konnten Resonanz- und Entscheidungshilfen von ihren Kolleginnen und Kollegen bekommen – direkt und unmittelbar.

Eine weitere Variante des Studientages ist die freie und selbstorganisierte Verfügbarkeit des gesamten Tages für die Teams. Mit dem Verfügen über einen ganzen Studientag zur Selbstnutzung wurde ein großes kreatives Fenster geöffnet. Diese Möglichkeiten wurden zum Beispiel für Hospitationen und Besuchen von Benchmark-Einrichtungen, zu Erkundungen vor Ort oder für arbeitsintensive Teamworkshops zu einem Schwerpunkt genutzt. Inzwischen werden ganze Studientage für das Kollegium selbständig von Aktionsteams in ihren Themenschwerpunkten konzipiert und durchgeführt, z.B. zur Lehrer-gesundheit oder zu Weiterbildungsthemen.

Alle Beteiligten haben inzwischen so viele Präsentations-, Dialog- und Gesprächsformate, z.B. Resonanzinseln, Dialoginseln, Pinwand-Präsentationen, Meinungsabfragen etc. erlebt und gelernt, dass sie diese bereits eigenständig zu Veranstaltungen zusammenstellen und moderieren können.



Aktionsteams

*„Die Seele ernährt sich von dem,
worüber sie sich freut.“* AUGUSTINUS

Worauf wir stolz sind



Die Aktionsteams haben viele Ideen in die Hand genommen. Einige sind inzwischen bis zur Umsetzung gereift und im Schulalltag angekommen. Aus ersten, vagen Aktionen wurden sichtbare Erfolge. Weitere Ideen und neue Vorhaben werden schon bearbeitet. Manch andere schlummern noch in den Themenspeichern der Teams. Leider ließen sich nicht alle Ideen umsetzen.

Einige sind leider „gescheitert“ und mussten – vorerst – ad acta gelegt werden. Das hatte jeweils verschiedene Gründe, vielleicht war die Zeit einfach noch nicht reif. Dies hat aber den Elan der Teams nur kurzfristig gebremst – getreu dem Motto: Hingefallen, aufstehen, Krone richten, weitergehen! Die nachfolgenden kurzen Steckbriefe zu den Aktionsteams und ihren Stoßrichtungen sollen einen Einblick geben in die Ausrichtung, die ersten Aktivitäten und Erfolge sowie die weiteren Ideen und Vorhaben.



Wir wollen einen Unterricht, der noch besser für unsere Schülerinnen und Schüler passt.

Aktionsteam: Unterricht, der besser passt!

Annette Polenz
Teamsprecherin

Lisa-Marie Villwock
Stellvertretende Teamsprecherin

Das Aktionsteam sucht nach Möglichkeiten, um die Kolleginnen und Kollegen dabei zu unterstützen, ihren Unterricht noch passgenauer und besser für die Kinder zu gestalten.

Erste Aktionen und Erfolge:

- Veränderungsprozess initiiert
- Ausgangsanalyse – Was heißt „passender Unterricht“? Nach welchen Kriterien wollen wir gehen? Wo befinden wir uns? Was machen wir bereits gut? In welchen Bereichen des Unterrichts braucht es Veränderungen? In welcher Priorität?
- Entwickeln einer Vision, Festlegen von Teilschritten, zeitl. Einteilung festlegen, Inspirationen sammeln und bestehende gute Modelle kennenlernen durch Hospitationen in anderen Einrichtungen sowie aktuelle Literaturrecherche und -studium zum Thema gesammelt
- Entwickeln von mehreren Ideensträngen als Vorschläge für das Kollegium (Ideen für neue Lernorte und -räume: Lern-WG, „Schatzkiste“ – ein multifunktionaler Kiosk. Bewegtes Schulhaus/Schulhof. Ideen für benötigtes Fachwissen der Lehrer: Sammlung von dringend notwendigen Fortbildungsthemen, -bereichen)
- all dies fand im ständigen Abgleich mit dem Kollegium durch Befragungen, Rückmeldungen bzw. Abstimmungen statt
- Vorstellung unserer Arbeit auf der großen Elternversammlung im April 2019
- Planung, Durchführung und Auswertung eines Studientages mit externen Dozenten zu den Themen „Trauma“ und „FASD“ (Fetal Alcohol Spectrum Disorder) in der Schule

Weitere Ideen und Vorhaben:

- weitere Fortbildungsangebote, Fortbildungsreihen konzipieren und anbieten
- Materialsammlungen zu diesen Themen für die Kolleginnen aufbereiten
- Entwicklung eines Konzeptes „Trauma/FASD-sensibler Unterricht an der SMS“
- weitere Hospitationen in ausgewählten Facheinrichtungen/-projekten
- „Bewegtes Lernen im Schulhaus und auf dem Schulhof“ – Projektplanung zur Gestaltung von Wand und Bodenflächen (<http://dielehrbruecke.de>)



Wir wollen in der Sancta Maria Schule ein gutes Betriebsklima schaffen.

Aktionsteam: Gutes Betriebsklima

Frank Krüger
Teamsprecher

Peter Wüst (bis 2018)
Burkhard Anzeneder (seit 2019)
Stellvertretende Teamsprecher

Das Aktionsteam engagiert sich für Maßnahmen zur weiteren Verbesserung des Betriebsklimas und für alle Aspekte zum Erhalt der Lehrergesundheit.

Erste Aktionen und Erfolge:

- Aufstellen einer „Stimmungsbox“ zur Sammlung von Anregungen und Themen für das Aktionsteam
- Einrichtung und Betreuung eines Ruhe- und Rückzugsraumes für alle Mitarbeitenden
- Vorbereitung und Durchführung eines Studientages für das Kollegium zum Thema „Lehrergesundheit“
- Befragung aller Lehrerinnen und Lehrer sowie der Schulleitung zum Thema „Besseres Betriebsklima“
- Umsetzung von Maßnahmen zur Minderung des Lärms im Speiseraum
- Einführung einer neuen Pausenregelung
- Liste der Pädagogischen Unterrichtshilfen für Notbetreuung

Weitere Ideen und Vorhaben

- „Schwarzes Brett bzw. Infowand“
- „Buch der schönen Dinge“
- „Kommunikation zwischen Schulleitung und Kollegium“
- Transparente Entscheidungsprozesse bzw. „Wie werden Entscheidungen getroffen?... und kommuniziert?“
- Ein weiterer Tag zum Thema Lehrergesundheit



Wir wollen, dass unsere Schülerinnen und Schüler lernen, wie sie ihre Freizeit gestalten können.

Aktionsteam: Freizeitgestaltung lernen

Monika Porsch
Teamsprecherin

Frank M.
Stellvertretender Teamsprecher

Ziel des Aktionsteams:

Wir möchten unsere Schülerinnen und Schüler informieren, motivieren und aktivieren, damit sie ihre Frei(e)zeit aktiv, ideenreich und möglichst selbständig gestalten können.

Erste Aktionen, Erfolge und laufende Projekte:

- Schüler stellen in der Schülerzeitung ihre Hobbys vor
- Kontakte aufbauen zu Vereinen, Institutionen, Kinder- und Jugendgruppen der Kirchengemeinden, Initiierung gemeinsamer Projekte und Vorstellung von Vereinen auf dem Sommerfest
- Schaukasten im Hauptgebäude mit wechselnden Infos zur Freizeitgestaltung
- Bessere Verankerung des Themas „Freizeitgestaltung“ im schulinternen Curriculum
- Sammelordner mit Ideen für Kollegen und Elternabende
- Vorstellung von Spielplätzen in der Nähe interessanter Besuchungsmöglichkeiten, z.B. Museen

Unser aktueller Schwerpunkt:

- Bienenhaltung/Imkern – eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung
- Kontaktaufnahme zur Schulimkerei und Schulen, die bereits imkern
- Infoveranstaltung „Bienen“ für Lehrer, Schüler und Eltern mit Herrn Dr. Polaczek, AG Bienen am Fb Veterinärmedizin, FU Berlin
- Erfahrene Imker für unsere Schule finden, selber Imkern und alle Arbeitsprozesse in den Schulalltag integrieren

Weitere Ideen und Vorhaben:

- Projekttag „Freizeitgestaltung“ als Markt der Möglichkeiten
- Zusammenarbeit mit interessierten Eltern unserer Schule



Wir wollen Sancta Maria nach außen öffnen und bekannter machen.

Aktionsteam: Sancta Maria nach außen tragen

Nadine Hünninghaus
Teamsprecherin

Stefanie Furche
Stellvertretende Teamsprecherin

Das Aktionsteam engagiert sich für die Öffnung der Sancta Maria Schule nach außen in das nachbarschaftliche Umfeld und darüber hinaus gegenüber allen Interessengruppen und der Öffentlichkeit. Es versucht die Schule mit ihren Angeboten, Stärken, Besonderheiten und Intentionen bekannter zu machen.

Erste Aktionen und Erfolge:

- Neukonzeption des Adventsbasars: offener nach außen, lebendiger, vielfältiger
- Ein erster Pilot „Adventsbasar im neuen Format“ wird erfolgreich realisiert, die Erfahrungen werden ausgewertet (2016)
- Der Adventsbasar wird aufgrund der gemachten Erfahrungen in einem leicht modifizierten Format durchgeführt, das Projekt wird erfolgreich abgeschlossen, dokumentiert und einer Basargruppe im Schulbetrieb übergeben (2017)
- Der Adventsbasar wird von der Basargruppe eigenständig vorbereitet und durchgeführt
- Entwurf eines Informationsflyers für die Sancta Maria Schule

Weitere Ideen und Vorhaben:

- Konzeption eines Sancta Maria Tages: wir feiern und wir zeigen uns! Wir präsentieren uns einander. Wir öffnen uns. Wir geben den Schülern eine Bühne. Wir ermöglichen Zugänge zur Sancta Maria Schule. Wir zeigen unsere Perlen und Schätze. Mit unseren christlichen Wurzeln.



Wir wollen, dass unsere Schülerinnen und Schüler neue außerschulische Lernorte entdecken.

Aktionsteam: „Raus hier!“

Marcus Mallebré
Teamsprecher

Stefan Pögel
Stellvertretender Teamsprecher

Das Aktionsteam engagiert sich für die Suche nach geeigneten externen, außerschulischen Lernorten, an denen die Kolleginnen mit den Schülern neue Lernmöglichkeiten gestalten können. Inzwischen versucht das Team auch von außen neue, außergewöhnliche Lernangebote in die Schule zu holen.

Erste Aktionen und Erfolge:

- Kooperationsvertrag mit dem Museumsdorf Düppel als außerschulischem Lernort
- WAT-Konzept (Curriculum) für eine Lerneinheit im Museumsdorf Düppel und Verankerung dieses außerschulischen Lernortes im WAT-Unterricht
- Diverse Veranstaltungen, z.B. Düppel-Tag im Jahr 2018, mit Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern
- Veranstaltung mit Eltern im Museumsdorf Düppel
- Kontaktaufnahme mit den Berliner Forsten zwecks Grundstücks gegenüber der Schule

Weitere Ideen und Vorhaben:

- Konzeptionelle Arbeit zum Thema „Visionswohnung“. Praktikumswohnung für Schülerinnen (Lernen alleine zu wohnen)/Modellwohnung (Haushaltsführung)/ Ferienwohnung (Buchung/Reinigung/Abrechnung/Verwaltung)
- Konzeptionelle Arbeit zum Thema „Grünes Klassenzimmer“ – Lernen in und mit der Natur
- Suchen nach einem eigenen Grundstück bzw. Gelände
- Das Waldgrundstück vor unserer Türe für uns erschließen und nutzbar machen – Möglichkeiten eruieren, Konzepte erarbeiten, Verhandlungen führen
- Düppel-Projekt bekannter machen, z.B. auf der Internetseite, im Adventsbasar (WAT-Plakat, Flyer)
- Neue Frage: Das Draußen reinholen: Parkourlauf, Graffiti, Zirkus, etc.
- AGs kreieren, Projekte machen (z.B. Dart, Fußball, etc.) im Nachmittagsunterricht
- Das Schulgelände besser nutzen und gestalten

Ausblick

*Oh Mensch, lerne tanzen!
Sonst wissen die Engel im Himmel nichts
mit dir anzufangen.* AUGUSTINUS

Schulentwicklung in das nächste Jahrzehnt tragen (Schuljahr 2019/20)

Schulentwicklung ist und bleibt für uns ein andauernder Prozess. Er ist nötig, um den Schulbetrieb für unsere Schülerinnen stetig und immer mutiger zu verändern und zu verbessern. Denn, wie Wolf Biermann meint: Nur wer sich ändert, bleibt sich treu. Wer sich nicht ändert, fällt zurück. Oder wie Gandhi fordert: Lebe die Veränderung, die du in der Welt – also auch in der Schule – sehen willst. Wir sind stolz, dass es uns gelungen ist, das ganze Potential unserer Kolleginnen und Kollegen in diesen Veränderungsprozess einzubinden.

Das derzeitige Schuljahr 2019/20 steht unter dem Motto: „Eltern und Heim in die Schulentwicklung einbinden“. Dazu haben wir bereits einen Elternabend im Format eines WorldCafés* gestaltet. Er stieß auf viel positive Resonanz. Und wieder haben wir in diesem Schuljahr von Beginn an Studenttage, Aktionsteam- und Kernteamworkshops fest eingeplant. Darüber hinaus werden die Schulleitung, das Kernteam und das gesamte Kollegium der Frage nachgehen, mit welchen Modifikationen und Impulsen wir den Schulentwicklungsprozess in das nächste Jahrzehnt ausrichten wollen.

* siehe: www.theworldcafe.com





Interviews

Interviews zur Schulentwicklung an der Sancta Maria Schule

von **Christoph Beck**
(Unternehmensberatung und
Prozessbegleitung)



Interviews

Interview zur Schulentwicklung an der Sancta Maria Schule mit folgenden Personen



Cornelia Aßmann
Sponsorin von Aktionsteams
Stv. Schulleiterin (bis 07.2019)
Kernteamleitung (seit 08.2019)
Schulleiterin (seit 08.2019)



Marcus Mallebré
Sprecher eines Aktionsteams
Pädagogische Unterrichtshilfe



Thomas Fischer
Leiter des Kernteams
(bis 07.2019)
Schulleiter (bis 07.2019)
Geschäftsführer der Schule
(seit 08.2019)



Annette Polenz
Sprecherin eines Aktionsteams
Lehrerin



Nadine Hünninghaus
Sprecherin eines Aktionsteams
Pädagogische Unterrichtshilfe



Monika Porsch
Sprecherin eines Aktionsteams
Lehrerin



Frank Krüger
Sprecher eines Aktionsteams
Pädagogische Unterrichtshilfe



Heide Ruttmann
Sponsorin von Aktionsteams
Kernteamleitung (seit 08.2019)
Stv. Schulleiterin (bis 07.2019)
Schulleiterin (seit 08.2019)

Was waren wichtige Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Schulentwicklungsprozesses?

Eine zeitlich gute Vorbereitung und eine enge Anbindung mit stetiger Begleitung. Die Aktions-teamsprecher*innen und ihre Vertreter*innen sind von Anfang an eng in den Arbeitsprozess mit eingebunden worden und zusätzlich sind sie begleitend regelmäßig geschult worden.
(Frank Krüger)

Der Ansatz, alle an der Schule Tätigen zu Akteuren des Prozesses zu machen. Der Prozess wurde immer wieder reflektiert, ergänzt und neu justiert (nicht nur die Ergebnisse).

Die enge Begleitung durch den externen Berater
(Thomas Fischer)

Anleitung und Begleitung der einzelnen Veranstaltungen durch ein schulfremdes professionelles Beraterteam, das gerade den Start besonders befeuert hat. Neuartigkeit der angewandten Methoden und deren Vielfältigkeit vom Post-it bis zum Steh-Café haben ein sehr lebendiges Arbeiten initiiert.
(Heide Ruttmann)

Die Einbindung des gesamten Kollegiums während der Findungsphase der Stoßrichtungen. Auch die ersten Erfolgserlebnisse halfen dem Schulentwicklungsprozess.
(Nadine Hünninghaus)

Die Struktur und die vereinbarten Regeln (Anwesenheit; Dauer; Abstände) und alle einbinden.

»Alles ist erst einmal möglich«
»Groß denken« als Ansatz
Gut und weit planen
(Annette Polenz)

Jede einzelne Kollegin brachte ihre Individualität, Kreativität und ihr Vertrauen in diesen Schulentwicklungsprozess mit ein. Wesentliche Schlüsselfaktoren waren dabei: Ein klar strukturierter Prozess (Struktur-, Planungs- und Entscheidungsebene), der professionell begleitet wurde und Teams, die sich freiwillig zu einer Stoßrichtung fanden und gemeinsam auf der Grundlage von Rollenklarheit, Regeln und Methodentools zusammenarbeiteten.
(Cornelia Aßmann)

Es ist für mich von Anfang an eine Herausforderung gewesen, ein Aktionsteam zu führen. Ich habe sehr viele gute Erfahrungen gemacht im Umgang mit meinen Kollegen, sei es auf kommunikativer oder auf menschlicher Ebene. Ich musste lernen mit Widerständen umzugehen und Kompromisse zu schließen, eine Streitkultur zuzulassen und mit ihr umzugehen. (Frank Krüger)

Für mich als Sponsorin die Aktions-teams zu unterstützen und zu sehen, wie aus bereits vorhandenen Potentialen etwas attraktives Neues entsteht, z.B. ein Adventsbasar. (Cornelia Aßmann)

Die Planung und Durchführung eines Projektes und das Delegieren von Aufgaben, um so nicht alle Aufgaben alleine zu bewältigen. Die Tools, eine Sitzung zu führen, waren für mich auch in anderen Bereichen hilfreich. (Nadine Hünninghaus)

Wichtige Erfahrungen waren die Leitung eines kleinen Teams, in einem so langen Prozess den Überblick zu behalten, immer wieder die Fäden zusammenzuführen und die Kommunikation zwischen den einzelnen Instanzen und Teilnehmern zu gestalten. Wichtige Erkenntnisse: Nicht alle Teilnehmer waren mit der gleichen Motivation an dem Entwicklungsprozess beteiligt, es ist aber wichtig für den Prozess, diese trotzdem auf diesem langen Weg mitzunehmen. So eine Herausforderung kann gelingen! Wichtig war auch die Methode des „Design Thinking“ kennen zu lernen. (Marcus Mallebré)

Was sind für Sie die wichtigsten Erkenntnisse und „Learnings“, die Sie in diesem Schulentwicklungsprozess gemacht haben?

Ich habe als Sponsorin in dieser Zeit lernen können, welchen Wert Zeit einnimmt. Wir haben einen langfristigen Prozess gestartet, der sich in Schleifen fortentwickelt. Zu jeder Etappe gehörte ein Gruppenergebnis, das wiederum Grundlage der Überprüfung durch das Aktionsteam war, so lange, bis ein Prototyp stand. Diese Zeit des gemeinsamen Prüfens und Probierens war für mich die wichtigste Lernzeit. (Heide Ruttmann)

Eine kollegiale Zusammenarbeit ist mit der Schulleitung möglich! :-) ...und macht auch Spaß! Und sich Zeit zu nehmen für diese Dinge, sie wachsen zu lassen, auszuprobieren, Fehler machen zu dürfen. Das ist wichtig!!! (Annette Polenz)

Es funktioniert im eigenen Team besser, wenn ich selbst vorher ein motivierendes Ziel finde und dann meine Mitstreiter leichter motivieren kann, sich zu engagieren, dazu muss ich herausfinden, wo Interessen sind, wo jemand Feuer und Flamme ist für eine Sache. Es funktioniert besser, wenn ich nach den Stärken der Einzelnen im Team suche und diese auszubauen versuche. (Monika Porsch)

Den Prozess nicht als linearen Ablauf zu erleben, sondern als eine Entwicklung, die eher als „spiralig“ mit Lernprozessen bei allen Beteiligten von mir erlebt wurde. Darüber hinaus: Die Geschwindigkeit und die Ergebnisse können nicht von der Leitung verordnet werden; Schulentwicklung in dieser Form ist ein zeitintensives Vorhaben, das aber für die Leitung auch entlastend ist, da die Verantwortung für Arbeitsergebnisse, Gruppenprozesse etc. in den Arbeitsgruppen liegt. (Thomas Fischer)

Die Schule ist viel attraktiver für die Schüler geworden, denn die Ideen kommen bei ihnen an. Ebenso für die Kolleginnen und Kollegen, die sich mit vielen neuen Facetten in das Schulleben einbringen können. (Heide Ruttmann)

Ein erheblicher Anteil des Kollegiums hat sich zunehmend in dem Prozess engagiert, hat neue Arbeitstechniken gelernt, hat unsere/jhre Schule als veränderbar erlebt. Ich erwarte, dass dieser Prozess positiv weiterwirkt und irreversibel ist. Für Eltern (und Schülerinnen) ist erst ein Anfang gemacht; ich habe aber den Eindruck, dass die Ergebnisse des Schulentwicklungsprozesses schon in positiver Weise bei Schülerinnen und Eltern angekommen sind. (Thomas Fischer)

Die Schule ist für die Kinder und Jugendlichen um ein Vielfaches attraktiver geworden. Die außerschulischen Lernorte sind eine Bereicherung für sie. (Nadine Hünninghaus)

Für wen und wodurch ist die Sancta Maria Schule heute attraktiver?

Nach außen auf alle Fälle. Für die Eltern ist das sichtbar in Aktionen und Events. Für mich selbst ist das Gefühl wichtig, dass ich mitgestalten kann, und das macht das Arbeiten an der Schule attraktiver. Schulveranstaltungen sind bunter, lebendiger geworden. Und es gibt im Kollegium dadurch mehr Transparenz. (Annette Polenz)

Viel mehr Kollegen arbeiten zu verschiedenen Fragen zusammen, tauschen sich aus, lassen Dinge besser werden oder neue Dinge entstehen. Davon profitieren der Unterricht, die Schüler, das Schulklima. (Monika Porsch)

Der Prozess der Schulentwicklung hat im Laufe der letzten Jahre absolut an Attraktivität gewonnen. Für die Kollegen, für die Schüler natürlich, auch für die Schulleitung, aber ganz besonders ist es nun endlich gelungen, weitreichend und elementar auch die Eltern mit in diesen Prozess einzubinden. Das schien Jahre lang nicht möglich. (Frank Krüger)

Ausgehend von unserem Leitbild gestalten wir diesen Schulentwicklungsprozess für unsere Schülerinnen in der Tradition der Hedwigswestern, damit sie sich in ihrer/unserer Schule wohl fühlen und sich zu glücklichen Persönlichkeiten entwickeln können. Dafür müssen wir als Schule der Zukunft Denkanstöße nutzen, um uns neu zu orientieren und das „Inseldasein“ verlassen. Die Öffnung nach außen in allen angedachten Richtungen ist ein wichtiger Schritt. Auch die Eltern erfahren, dass ihre Kinder mit ihrer Persönlichkeit angenommen werden und auf ihrem Weg der gesellschaftlichen Teilhabe gut vorbereitet werden. (Cornelia Aßmann)

Nichts ist schlimmer als Stagnation. Der größte Gewinn aus meiner Sicht ist, dass tragfähige Kooperationen entstanden sind und hoffentlich noch weitere entstehen werden.

(Marcus Mallebré)

Ein Entwicklungsziel jährlich als Handlungsrahmen festzulegen, gab mir Klarheit und Zielrichtung vor.

(Cornelia Aßmann)

Gemeinsam unser Schulleben gestalten, das schafft Verbindung.

(Annette Polenz)

Aus meiner Sicht ist das Kollegium deutlich selbständiger geworden.

Eigene Verantwortungen und Gestaltungsmöglichkeiten sind deutlicher, „ungesunde“ Fixierungen auf die Leitung, Erwartungen, dass die Leitung „das“ lösen kann, soll oder sollte, sind weniger geworden. Die Schule, d.h. die Handelnden wurden und werden offener, kreativer und weniger selbstbezogen. (Thomas Fischer)

Sie haben sich ganz besonders für den Schulentwicklungsprozess engagiert. Wofür vor allem hat es sich für Sie gelohnt?

Die Eigenständigkeit des Kollegiums hat sich enorm entwickelt, ich habe großes Zutrauen in die Selbstbildungskräfte und den Gestaltungswillen der Kolleginnen.

(Heide Ruttmann)

Die Stärkung der Schule im Inneren durch die Übergabe von Verantwortung an die Aktionsteams, die Beteiligung aller Kollegen, das Zelebrieren der Erfolge (Studientage, Fest), die gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung (Kollegium, Schulleitung), die weitere Öffnung der Schule nach außen, um eine Vernetzung in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern zu initiieren – das ist eine erfolgreiche Bilanz!

(Cornelia Aßmann)

Aufgaben organisierter erledigen zu können. Ziele erreichen und den Weg dorthin zu finden, Anerkennung von der Schulleitung, Potential aufzeigen zu können

(Nadine Hünninghaus)

Veränderungen benötigen Transparenz, nur so können sie von allen verstanden und mitgetragen werden. Fünf Aktionsteamsprecher „brennen“ für das Ziel des Aktionsteams. Und das Gefühl, ein Mitspracherecht zu haben.

(Nadine Hünninghaus)

Sich Zeit dafür zu nehmen und zu bekommen. Sowie: Einerseits Ermunterung, Bestärkung, Wertschätzung der Zusatzaufwendungen und andererseits das Bewusstmachen der Selbstwirksamkeitserfahrung der Gruppenteilnehmer: Es lohnt sich, sich einzubringen! Und: sich feiern!

(Annette Polenz)

Schulentwicklung kann meiner Meinung nach nur gemeinsam gut gelingen. Die Stärken des Einzelnen zu nutzen, aber auch die Schwächen des anderen zu akzeptieren und trotzdem gemeinsam voranzukommen, ist eine große Herausforderung. Sich gegenseitig zu motivieren, sich zu inspirieren, Konflikte auszutragen – all das sind herausfordernde Faktoren. Alles wird von einer selbst erarbeiteten Vision zusammengehalten. Das gelingt am besten mit einem professionell begleiteten Unterstützungsprozess und einem engagierten und motivierten Kollegium. (Cornelia Aßmann)

Schulentwicklung heißt Veränderungen initiieren von der Idee bis zur Umsetzung. Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse zur Frage: Wie können Veränderungen in der Schule gelingen?

Die breite Beteiligung aller ist die Basis für das Gelingen. Ebenso wie das Schaffen von individuellen Kommunikationsräumen wie die Aktionsteams, um intensiven Austausch zu ermöglichen. Es hat sich auch gezeigt, dass eine gewisse Leichtigkeit im Umgang mit den selbst gewählten Aufgaben den Prozess entlastet.

(Heide Ruttmann)

Die Bereitschaft, scheinbaren Stillstand zu ertragen, den Prozess immer wieder neu zu justieren und dabei die grundlegende Ausrichtung nicht aus den Augen verlieren

(Thomas Fischer)

Es ist Bewegung in der Schule!!!
(Let's move it!!) Es gibt Entwicklung!!! Schulentwicklung wird aus meiner Sicht ein fester Bestandteil des täglichen Schullebens. Aus einem MUSS ist eine Selbstverständlichkeit geworden.
(Marcus Mallebré)

Ich habe das Gefühl, wir haben die Möglichkeit mitzusprechen in Bezug auf den Prozess, den die Schule in der Schulprogrammarbeit macht. Bienen in der Schule, ein Stück Wald als Klassenraum oder einen Tag der offenen Tür, all dies sind Ideen des Kollegiums. Sie wurden umgesetzt. Es ist individueller und fantasievoller geworden. Es ist nicht nur Schule...
(Nadine Hünninghaus)

Die vielen Tools habe ich im privaten sowie in all meinen beruflichen Bereichen genutzt. Ich bin stolz auf meine Arbeit im AT und darauf, Leiter eines tollen Teams zu sein, das etwas verändert und aufbaut.
(Nadine Hünninghaus)

Für mich ist der Prozess sehr motivierend. Durch den Prozess kann ich leichter über den Tellerrand sehen und es entsteht eine Leichtigkeit im Entwickeln neuer Ideen und Prototypen. Wichtig für mich sind auch das Erlernen neuer Methoden und das kooperative Führen eines kleinen Teams.
(Marcus Mallebré)

**Was vor allem ist heute –
dank des Schulentwicklungsprozesses –
anders als noch vor vier Jahren?**

Themen werden benannt. Es gibt Foren, wo sie verortet werden können. Es gibt gemeinsames „Brüten“ über relevante Themen, ein Miteinander-Reden und konstruktives gemeinsames Planen von Veränderungen und mehr Engagement seitens der Lehrerinnen.
(Annette Polenz)

Offenheit, Ernsthaftigkeit und Beweglichkeit haben zugenommen und für mich sind die konkreten Ergebnisse Ausdruck einer neuen „Handlungs- und Veränderungskultur“ (Ergebnisorientierung).
(Thomas Fischer)

Alle Kollegen arbeiten gemeinsam in zielgerichteter Verantwortung für eine Schule der Zukunft.
(Cornelia Aßmann)

Nach vier Jahren haben wir bei uns eine selbstverständliche Beteiligung an der Schulentwicklungsarbeit, es sind so viele neue Projekte entstanden und so viele Kollegen haben sich in den Aktionsteams in herausragender Weise entwickelt. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt, das Miteinander funktioniert auch in Auseinandersetzungen. (Heide Ruttman)

Was hat Ihr Engagement im Schulentwicklungsprozess für Sie persönlich und für Ihr Leben bewirkt oder verändert?

Mein Team hat sich großartig mit mir auseinandergesetzt und ich habe in vielen Dingen dadurch auch mehr Selbstsicherheit erlangen können. Ich habe mich mit Sachen beschäftigt, beschäftigen müssen, woran ich sonst selbst nie gedacht hatte. Ja, auch im täglichen Leben spiegeln sich einige Dinge aus meiner Arbeit als Teamverantwortlicher immer wider. Es ist für mich in vielerlei Hinsicht ein schöner Erfolg und ich möchte diese Arbeit nicht mehr missen. (Frank Krüger)

Keine großen Veränderungen; aber das Gefühl von „Etwas-Bewirken-Können“ macht viel Freude. (Annette Polenz)

Für mich war dieser Prozess die Möglichkeit, meine Leitungstätigkeit immer neu zu überprüfen, mich zurückzunehmen. Ich konnte Mitarbeiter als so engagiert, mit Freude an der Arbeit und als klug erleben, dass meine Freude an der Arbeit noch vergrößert wurde.
(Thomas Fischer)

„Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“ (Galileo Galilei)
(Cornelia Aßmann)

Ich setze bei der Planung des Unterrichts neue Schwerpunkte.
(Monika Porsch)

Ich bin stolz auf uns, dass wir (Kollegen) trotz vieler Bedenken und auch Widerständen es geschafft haben, diesen langen Prozess aktiv mitzugestalten (der eine mehr, der andere weniger). Aber letztendlich hat jeder Kollege versucht, sich in den Entwicklungsprozess mit einzubringen und hat dabei die Erkenntnis gewonnen, dass es diesen Erfolg nicht umsonst gab, sondern jeder für sich und in seinem Team seinen Anteil leisten musste. (Frank Krüger)

Was vor allem schätzen Sie an dem Schulentwicklungsprozess in der Sancta Maria Schule?

Man arbeitet mit Kollegen zusammen, tauscht sich aus, erfährt so auch mehr über die Kollegen und es ist spannend zu sehen, was neu entsteht. (Monika Porsch)

Die innovative, kreative und inspirierende Begleitung durch Herrn Beck und die openminded-Coaches und die Formate des „Design Thinking“ und des „agilen Arbeitens“ (Annette Polenz)

Die Anleitung der Kolleginnen und Kollegen durch die Teammitglieder der Unternehmensberatung hat m.E. einen erheblichen Einfluss auf die Qualität des Prozesses gehabt. Die Kolleginnen und Kollegen führen sich weitestgehend selbst durch den Prozess und die Entwicklung ihrer Ideen. Das betrachte ich mit großer Zuversicht für die weitere gemeinsame Arbeit. Es wurde eine stabile Basis gebaut, auf die noch verschiedenste Bauten errichtet werden können. Der Prozess ist so nachhaltig angelegt, dass er weitergeht. Das bringt auch große Sicherheit mit sich. (Heide Ruttmann)

Den hohen Grad an Selbsttätigkeit des Kollegiums, d.h. die Schulentwicklungsarbeit ist ein von der Schulleitung gewollter Prozess, der aber nicht als von der Leitung „aufgesetzter“, verordneter Prozess erlebt wird (so hoffe ich). (Thomas Fischer)

Die Qualität einer Schule wirkt sich auf die Qualität der Zukunft der Schule aus – es sollte also weitergehen!!! Dabei auch auf die „Fürsorge“ des Kollegiums achten!!! (Cornelia Aßmann)

Es muss uns als Kollegium gelingen, auch weiterhin gerade nach dieser langen und erfolgreichen Reise weiterzufahren, nicht stehen zu bleiben und zu genießen, sondern wir müssen versuchen, auch in Zukunft mit allen auch neu zugestiegenen (ELTERN HEIMERZIEHER) die Fahrt fortzuführen. Auch unter dem neuen Aspekt der personellen Veränderungen auf Schulleitenebene in Sancta. Es wird uns sicher nicht an neuen Ideen mangeln. (Frank Krüger)

Ich bin mittlerweile zuversichtlich, dass die Schulentwicklung als ständiger, selbsttragender Prozess verstetigt werden kann. Dann verliert Schule viel an statischem Beharren, entdeckt noch bessere Möglichkeiten und wird immer adressatengerechter, das heißt: Schule verändert sich immer mehr „zum Schüler hin“, sie wird in diesem Sinn immer besser. (Thomas Fischer)

Was noch ist Ihnen wichtig, im Zusammenhang mit der Schulentwicklung an der Sancta Maria Schule zu erwähnen oder hervorzuheben?

Wenn Sie nach vier Jahren zurückblicken an den Startpunkt, die Zukunftswerkstatt im August 2015 und Ihre damaligen Erwartungen: was hat Sie am meisten überrascht?

Wie toll unser Kollegium ist und was wir gemeinsam alles auf die Beine stellen können!!! (Marcus Mallebré)

Das gemeinsame, kreative Ringen um Lösungen. Dass Kernteamsitzungen moderiert stattfinden und alle sich gemeinsam in der Verantwortung für das Schulleben sehen; und zwar auf „Augenhöhe“ (Annette Polenz)

Mich hat überrascht, dass dieser am Anfang nicht so überschaubare Prozess immer mehr an Klarheit hinsichtlich der Struktur, Planung und Umsetzung brachte, so dass auch heute noch das Kollegium motiviert und erfolgsorientiert sogar für nach 2020 Ideen mit andenkt. (Cornelia Aßmann)

Dass tatsächlich gelungen ist und gelingt, über einen so langen Zeitraum den Prozess durchzuhalten und immer wieder neu zu justieren und dass es gelungen ist, einen Großteil des Kollegiums einzubinden. (Thomas Fischer)

Stimmen aus dem Kollegium

Was ist Ihr wichtigster Gedanke zum Thema Schulentwicklung?

„Mut, Neues auszuprobieren. Ich habe den Eindruck, hier passiert viel.“

(Elena Köbisch, Pädagogische Unterrichtshilfe)

„Wir haben schon viele Erfolge gemeinsam gesammelt. Weiterarbeiten, denn es hat Spaß gemacht. Mehr Prozessorientierung und weniger Druck auf Ergebnisse. Die Vielfalt der Studientage ist super.“

(Lisa-Marie Villwock, Pädagogische Unterrichtshilfe)

„Leichtigkeit. Freude, Kreativität, Motivation.“

(Markus Wald, Lehrer)

„Es ist viel Arbeit. Ambivalent: mehr Qualität entsteht, aber manchmal bringt Qualitätssteigerung an einer Stelle zugleich Qualitätsminderung an anderen Stellen mit sich.“

(Klaus Hägele, Lehrer)

„Spaß haben. So weitermachen wie am letzten Studientag wg. der Art des Arbeitens, der Aufteilung der Arbeit und der Ergebnisse. Schulentwicklung sollte nicht aufhören. Kein Stillstand.“

(Burkhard Anzeneder, Lehrer)

„Stehenbleiben ist schlecht. Das Betriebsklima ist toll. Das ist ein Zeichen der Entwicklung. Viele Leute, viele Ideen. Jeder hat Ideen. Je mehr sich Gedanken machen, desto besser werden wir. Ich muss mich als Schule stark machen und nach außen präsentieren. Unsere Schule lebt. Martinsfeier, Adventsbasar, das trifft auf viel Resonanz. So etwas geht nur mit gutem Personal. Und die Nachfrage ist gestiegen. Schulentwicklung bedeutet die Präsentation der Schule nach außen.“

(Raimond Kroll, Hausmeister/-techniker)

„Es ist viel Positives geschehen und wir haben viel geschafft und erreicht, was von allen gut aufgenommen wurde. Dafür, dass wir uns in den Aktionsteams in recht großen Zeitabständen treffen, ist viel fruchtbare Arbeit rausgekommen.“

(Nora Senftleben, Pädagogische Unterrichtshilfe)

„Es gab rasante Veränderungen. Vieles wurde neu entwickelt. Tolle Ergebnisse.“

(Michaela Gesche, Pädagogische Unterrichtshilfe)

„Es war auch anstrengend, doch die Arbeit im Aktionsteam hat Spaß gemacht.“

(Frank M., Lehrer)

„Viele Dinge wurden auf den Weg gebracht. Es ist schön, dass z. B. der Adventsbasar attraktiver und vielfältiger geworden ist. Manchmal würde ich mir mehr Fokussierung wünschen, weil viele Projekte gleichzeitig ablaufen.“

(Marion Tkotsch, Lehrerin)

„Wir haben viel geschafft. Aber die Luft ist raus im Aktionsteam. Wir sind genug „Raus hier“. Wir suchen nach neuen Herausforderungen.“

(Bettina Goldberg, Lehrerin)

Fazit

Erfolgsfaktoren aus Sicht des Beraters:

- Mut und Verbindlichkeit (commitment) der Schulleitung
- Bereitstellung angemessener Ressourcen
- Mut, Neugier und Engagement des ganzen Kollegiums
- Zuversicht, Geduld und Ausdauer
- Vertrauen in den Prozess und seine positiven Nebenwirkungen
- Schulentwicklungstermine sind fester Bestandteil des Schuljahreskalenders
- Schulentwicklung steht mit einem Ereignis am Beginn des Schuljahres
- Schulentwicklung ist Teil der Rolle eines jeden Mitglieds des Kollegiums
- Der Nutzen und die positiven Nebenwirkungen, z.B. weniger Reibungsverluste, mehr Transparenz, höhere Identifikation, größere Mitarbeiterzufriedenheit etc., müssen höher sein als der (Mehr-)Aufwand

(Christoph Beck)



Herausgeber

Sancta Maria Schule der Hedwigschwestern e.V.
Dreilindenstr. 24 – 28, 14109 Berlin
Tel. (030) 803 03 261, Fax (030) 803 03 265
www.sancta-maria-schule.de

Beratung und Text

Christoph Beck
Unternehmensberatung
www.beck-consult-berlin.de

Bilder

Miriam Soltwedel und Steffen Szary
(openmjnd // Design Thinking Innovationsberatung & Coaching)
Christoph Beck
(Unternehmensberatung und Prozessbegleitung)

Design und Grafik

www.typoly.de

Historie und Fakten

Die Sancta Maria Schule wurde 1952 von den Hedwigschwestern in Berlin-Wannsee gegründet, um ihren Kindern im Heim einen Schulbesuch zu ermöglichen. Die Schule mit dem Schwerpunkt Lernförderung wuchs rasch auf 80 Schülerinnen an, die von rund 15 Lehrenden in den Klassen 1 bis 10 und in zwei Sammelklassen unterrichtet wurden.

Heute ist die Sancta Maria Schule eine öffentliche katholische Schule in der Trägerschaft der Hedwigschwestern mit den Förderschwerpunkten „Lernen“ und „Geistige Entwicklung“. Wir sind dem christlichen Menschenbild verpflichtet. Bei uns werden 130 Schülerinnen und Schüler, davon rund 60 Kinder und Jugendliche aus unserem Heimbereich, von der 1. bis zur 12. Klasse von nahezu 50 Lehrenden und Erziehenden gemeinsam nach dem jeweils aktuellen Rahmenplan und individuellen Förderplänen unterrichtet.

Mit unserem Konzept bieten wir den Kindern und Jugendlichen individuelle und vielfältige Lernwege an, um Erfolg und Freude am Lernen in der Schule zu fördern. So können die Schüler bei uns im Förderschwerpunkt „Lernen“ den Berufsorientierten Abschluss (BO) und die Berufsbildungsreife (BBR) ablegen und im Förderschwerpunkt „Geistige Entwicklung“ eine Qualifikation für eine Beschäftigung im Werkstattbereich erhalten.

Die Grundorientierung unserer pädagogischen Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern wird im Leitbild unserer Schule zum Ausdruck gebracht.

