

**Ein Handbuch für Beraterinnen und Berater für
Demokratiepädagogik**

**Demokratie erfahrbar machen –
demokratiepädagogische Beratung
in der Schule**

Auszug:

Dagmar Schreiber - democaris e. V.

"Einführung von Feedback-Kultur

als Türöffner für Veränderungs-

prozesse" Seite 118 - 129

IMPRESSUM

Herausgeber:

Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM)
Direktor: Dr. Jan Hofmann
14974 Ludwigsfelde-Struveshof

Tel.: 03378 209-200
Fax: 03378 209-232

Internet: www.lisum.berlin-brandenburg.de

Autorinnen und Autoren:

Boris Angerer, Sabine Backes, Veronica Brandstätter, Johanna Dietrich,
Wolfgang Edelstein, Wolfgang Emer, Susanne Frank, Dieter Frey, Katharina D. Giesel,
Irene Heinzelmann-Arnold, Gerhard Himmelmann, Regine Hartung, Michael Rump-Räuber,
Dagmar Schreiber, Anne Sliwka, Wolfgang Steiner, Viola Tomaszek

Karikaturen:

Roland Bühs

Redaktionelle Bearbeitung:

Dr. Viola Tomaszek,
Boris Angerer, Johanna Dietrich

Layout:

Christa Penserot, Steffi Woyach, Gisela Zock

Druck und Herstellung:

Druckerei Grabow

© Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM); Oktober 2007

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte einschließlich Übersetzung, Nachdruck und Vervielfältigung des Werkes vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des LISUM in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Eine Vervielfältigung für schulische Zwecke ist erwünscht.

Das LISUM ist eine gemeinsame Einrichtung der Länder Berlin und Brandenburg im Geschäftsbereich des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (MBS).

INHALT

Vorwort	5
Dr. Jan Hofmann, Direktor des Landesinstituts für Schule und Medien Berlin-Brandenburg	
1 Grundlagen der Demokratiepädagogik	7
1.1 <i>Demokratie als Praxis und Demokratie als Wert – Überlegungen zu einer demokratiepädagogisch aktiven Schule</i> (Wolfgang Edelstein)	7
1.2 <i>Demokratie-Lernen – Eine Aufgabe moderner Schulen</i> (Gerhard Himmelmann)	18
2 Aufgaben und Kompetenzen der Beraterinnen und Berater für Demokratiepädagogik	31
2.1 <i>Das Programm der Qualifizierung von Beraterinnen und Beratern für Demokratiepädagogik</i> (Boris Angerer, Johanna Dietrich, Viola Tomaszek)	31
2.2 <i>Erfahrungsbericht „Civic Education“</i> (Susanne Frank, Anne Sliwka)	44
2.3 <i>Demokratiepädagogik und Projektlernen</i> (Wolfgang Emer, Wolfgang Steiner)	51
2.4 <i>Erfahrungsbericht zum Modul „Training von Zivilcourage“</i> (Veronika Brandstätter, Gerhard Frey, Sabine Backes).....	74
3 Was Beraterinnen und Berater für Demokratiepädagogik bewegen können	86
3.1 <i>Projekte im Rahmen des Qualifizierungsmoduls „Menschenrechte und interkulturelle Differenz“</i> (Regine Hartung).....	86
3.2 <i>Anti-Mobbing-Konzept zur Intervention und Prävention in Schulklassen der Sekundarstufe I</i> (Irene Heizelmann-Arnold).....	97
3.3 <i>Civic Education an Berliner Schulen</i> (Michael Rump-Räuber).....	114
3.4 <i>Einführung von Feedback-Kultur als Türöffner für Veränderungsprozesse</i> (Dagmar Schreiber)	118
4 Evaluation des Qualifizierungsprogramms – Ergebnisse und Schluss- folgerungen aus der Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	134
4.1 <i>Ansatz und Durchführung der Evaluation</i>	134
4.2 <i>Bewertung der Modulveranstaltungen</i>	138
4.3 <i>Lernerfolg</i>	140
4.4 <i>Anwendung und Transferchancen</i>	142
4.5 <i>Fazit</i>	148
5 DEMOKRATIEPÄDAGOGISCHE NETZWERKE	150
5.1 <i>Institutionen und Organisationen</i>	150
5.2 <i>Fortbilderinnen und Fortbilder; Beraterinnen und Berater</i>	159

3.4 Einführung von Feedback-Kultur als Türöffner für Veränderungsprozesse

Dagmar Schreiber

3.4.1 Von der „engagierten Mutti“ zur Beraterin für Demokratiepädagogik

Als Mutter meines damals 14-jährigen Sohnes am Rangsdorfer Fontane-Gymnasium wurde ich im Jahr 2002 vom Direktor Ditmar Friedrich gebeten, in der Steuergruppe für das Projekt „Demokratie lernen und leben“ mitzuarbeiten. Da ich aus meinem eigentlichen beruflichen Umfeld – der Unternehmensentwicklung – Ideen, Methoden und Vorgehensweisen einbringen konnte, sah ich die Chance, etwas am „System Schule“ zu verändern, das mich in Vielem an meine eigene Schulzeit erinnerte und – diplomatisch gesprochen – einiges an Möglichem und Notwendigem erahnen ließ. Auch aus diesem Grund nahm ich 2005 mit der Projektleiterin der Schule, Katja Witt, an dem Qualifizierungsprogramm der Beraterinnen und Berater für Demokratiepädagogik teil, das 2004 parallel zum Schulversuchsprogramm aufgelegt worden war.

Die praxisnah und gut vermittelten Inhalte des Programms verdeutlichten mir, dass heutzutage ein reichhaltiges und praxistaugliches Repertoire an Ideen und Ansätzen demokratischer Schul- und Unterrichtsentwicklung existiert, das in einem auffälligen Kontrast zu dem „Don-Quichotte-Gefühl“ steht, welches einen bei der generationenübergreifenden Betrachtung von Schule beschleicht. Als Seiteneinsteigerin aus dem Umfeld der Wirtschaft gewann ich während des Qualifizierungsprogramms recht schnell den Eindruck, dass sich die Überzeugungsarbeit, die Ideenfindung und das praktische Lernen und Umsetzen reformpädagogischer Inhalte auf die vielen Schultern der Beraterinnen und Berater für Demokratiepädagogik, der Dozentinnen und Dozenten und Programmverantwortlichen verteilt und es ein gemeinsames Ziel gibt: die Beteiligten am System Schule/Bildung (Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer und Eltern) in Deutschland zu deutlich mehr demokratischer Beteiligung und Verantwortungsübernahme zu bewegen.

Unser Projekt „Feedback-Kultur als Strategie demokratischer Veränderung“ sowie der Austausch mit den schulerprobten Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Qualifizierungsprogramm bot dem Fontane-Gymnasium Rangsdorf die Möglichkeit, Verfahren zu entwickeln, die alle an Schule Beteiligten an einen Tisch bringen und die zur erfolgreichen Bewältigung der zahlreichen und zunehmenden Aufgaben von Schule beitragen. Nach den fünf Jahren seit Beginn des Programms kann ich auf eine sehr gute und intensive Zusammenarbeit mit Katja Witt, der Projektleiterin, der Schulleitung und dem Kollegium dieser Schule zurückschauen, die heute Grundlage dafür ist, dass ich im democaris e.V. als (schulexterne) Beraterin für Demokratiepädagogik Schulen in der Entwicklung ihrer Lehr- und Lernkultur unterstütze.

Sowohl für die am Rangsdorfer Gymnasium in Gang gesetzten Prozesse als auch die weitere Umsetzung der dort entwickelten Feedbackbausteine kann behauptet werden, dass Dank der Steuergruppen der Länder, bei uns in Brandenburg vor allem Anke Kliewe und ihr Team im LISUM Brandenburg und das sehr gut zusammengestellte Qualifizierungsprogramm der notwendige Rückhalt durch sehr viel Beratung und aktive Unterstützung gegeben war. Die Auszeichnung des Feedback-Projekts im Jahr 2004 mit einem 1. Platz im Wettbewerb „Innovative Schulen“ des Landes Brandenburg bestätigte den Erfolg dieser Anstrengungen. Das Interesse für dieses Projekt und an den sich daraus entwickelnden Möglichkeiten ist spürbar gewachsen und ich wurde gebeten, in unterschiedlichen Institutionen (Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, Potsdam; Landeselternrat Brandenburg, Bundeselternrat, RAA Brandenburg, Schulämter) und Schulen Vorträge oder Seminare zum Thema „Aufbau von Feedback-Kultur im Bereich Schule“ zu halten.

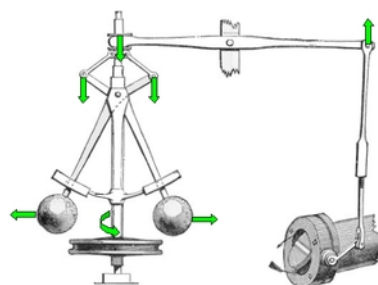
Als wir in den Jahren 2002 bis 2004 in der Steuerungsgruppe der Schule im Rahmen des BLK-Programms unser Feedback-Modell entwickelten, wurde deutlich, dass die im Folgenden dargestellten Bausteine nicht nur auf die Themen „Partizipation“ und „demokratische Prozesse im Bereich Schule“ großen Einfluss nehmen können, sondern auch als „Türöffner für Veränderungsprozesse“ und damit als Wegbereiter für die Etablierung weiterer reform- bzw. demokratiepädagogischer Inhalte, Methoden und Instrumente sehr nützlich sind.

3.4.2 Feedback als Türöffner für Veränderungsprozesse

3.4.2.1 Was ist Feedback?

Der Begriff Feedback kommt ursprünglich aus der Kybernetik und wird übersetzt mit „Rückkopplung“.

Der Kugelregulator, den Maxwell im Jahr 1869 für die Entwicklung der Dampfmaschinen zum Druckausgleich erfunden hat, war das erste automatische Feedback. „Man könnte sagen, der Regulator sei durch die Geschwindigkeit seiner Rotation über die Geschwindigkeit der Maschine „informiert“ und übermittelt kraft seiner geschickten Bauweise und seiner Einstellung der Maschine entsprechende Werte, woraufhin diese entweder ihre Geschwindigkeit verringert oder erhöht.“



Generell verstehen wir Feedback in unserem Kontext heute als Rückmeldung über Wahrnehmung, Verstehen und Erleben von Verhaltensweisen. Durch die konkrete Erläuterung, wie ein Verhalten nach außen wirkt, kann der Empfänger des Feedbacks die Konsequenzen seines Verhaltens besser einschätzen. Feedback hat deutlichen Einfluss auf das Verhalten und ist eines der elementarsten und effizientesten Mittel der Kommunikation.

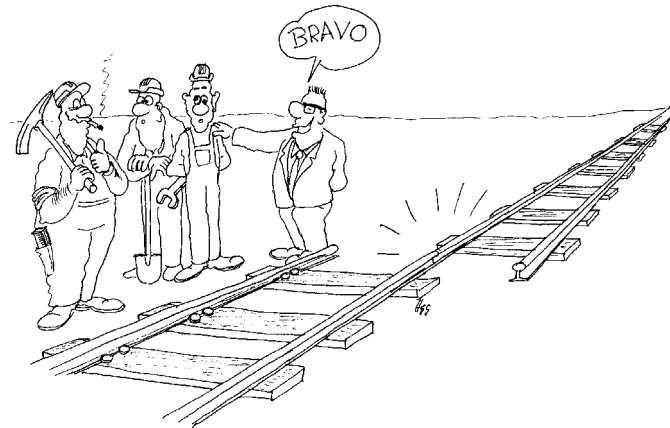
3.4.2.2 Warum brauchen wir eine Feedback-Kultur in unseren Schulen?

„Gute Bildung“ scheitert derzeit oft daran, dass immer noch nach einem konservativen Schul- und Unterrichtsmodell unterrichtet wird, das vor allem auf veränderte gesellschaftliche Anforderungen keine Antworten hat. Das liegt in vielen Fällen daran, dass die Haltungen und Einstellungen der Lehrkräfte und Schulleitungen immer noch auf das konservative System abgestellt sind. Bislang findet eine individualisierte Reflexion des eigenen Handelns in Bezug auf gesellschaftliche Bedingungen kaum statt, Veränderungen im Professionsverhalten werden heute vorrangig über neue Rahmenrichtlinien, Grundsatzappelle und externe Leistungsüberprüfungen angestrebt. Individuelle Einstellungsänderungen brauchen aber individuelle Rückmeldungen und daran anschließende Beratungen/Trainings – bei Pauschalangeboten/-verordnungen ist keine Haltungsänderung zu erwarten.

Die Eltern befinden sich in Bezug auf Bildung ihrer Kinder oft in einem diffusen Zustand: Auf der einen Seite haben sie ein grundsätzliches Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsrecht an Schulen. Auf der anderen Seite sind die Ziele und Absichten dieser Mitbestimmung sowie wirkliche Formen der Kooperation und gegenseitigen Unterstützung kaum ausdifferenziert, so dass hier wichtiges Potenzial verloren geht.

Gravierende gesellschaftliche Veränderungen wie die Zunahme von Armut, die mangelnden Perspektiven insbesondere für Kinder und Jugendliche aus sozial schwachen Familien, die zunehmende Fremdenfeindlichkeit und Gewaltbereitschaft unter Kindern und Jugendlichen sowie Auswirkungen von Europäisierung und Globalisierung machen eine systematische Erweiterung des Verhaltensrepertoires der einzelnen Menschen in Schule und Schulverwaltung dringend notwendig. Bildungs- und Forschungsprogramme sind meist nicht in der Lage, den Einzelnen mit seiner Verhaltensroutine zu erreichen.

Mittlerweile gibt es in manchen Bundesländern die Schulvisitation oder Schulinspektion von staatlicher Seite, die nach ganz bestimmten Qualitätskriterien alle Schulen von einem „Visitatoren“-/ oder einem „Inspektorenteam“ untersuchen lässt (im Land Brandenburg liegt der Orientierungsrahmen Schulqualität Brandenburg mit 6 Qualitätsbereichen und 32 Qualitätsmerkmalen guter Schulen der externen Schulvisitation zugrunde).



Allerdings wird hier in allen Fällen nur die ganze Schule überprüft - das heißt, man weiß zwar hinterher, wie gut oder wie schlecht die Schule nach ganz bestimmten Kriterien bewertet wurde, aber die/der Einzelne – egal ob Schülerinnen und Schüler oder Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter oder auch Elternteil, kann sich wieder ganz bequem zurücklehnen und die Schuld bei den Anderen suchen.

Die direkte Zuordnung von Verantwortung ist nicht gegeben, für ein gegebenfalls schlechtes Ergebnis sind immer die jeweils Anderen verantwortlich.

Über die Etablierung einer Feedbackkultur nehmen die einzelnen an Schule Beteiligten (Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Schulleitung, Eltern) mehr eigene Verantwortung für die Gestaltung des Lernens und Lehrens wahr.

Die Handlungsroutine eines jeden wird über einen kommunikativen Prozess reflektiert, der individuelle Rückmeldungen ermöglicht, und mit einer konstruktiven Lösungssuche und konkrete Schritte für den Einzelnen fortgeführt wird.

Das Innovative daran ist, dass Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler und Eltern erstmals individuell in die Pflicht genommen werden, wirkliche Veränderungen im eigenen Verhaltensrepertoire anzugehen, und dass damit eine Veränderung im gesamten schulischen Leben möglich wird.

Feedback

- ermutigt
- hilft bei der Fehlersuche
- verbessert die Kommunikation
- stärkt und fördert positives Verhalten
- klärt Beziehungen
- ermöglicht, voneinander zu lernen
- führt zu einem Zuwachs von Einfluss/Beteiligung sowohl beim Empfänger als auch beim Geber von Rückmeldungen und
- bewirkt eine engere Verbindung/Identifikation mit dem direkten Umfeld
- motiviert
- steuert Verhalten
- erweitert die Selbstwahrnehmung
- fördert persönliche Lernprozesse
- hilft, zielgerichtet zu arbeiten
- trainiert den Umgang mit Kritik

3.4.3 Feedback-Instrumente

Um alle Beteiligten an Schule zu mehr Kommunikation über die zu erreichenden Ziele und die Wege dorthin zu motivieren, wurden Feedback-Bausteine auf Basis der Selbst-Fremdbild-Einschätzung auf allen Ebenen entwickelt:

3.4.3.1 Leitungsfeedback

- Ist mein Leitungshandeln an dieser Schule erfolgreich?
- Welche Stärken habe ich und welche Optimierungspotenziale?
- Wie setze ich gewinnbringend neue Akzente in meinem Leitungshandeln?

Das Schulleitungs-Feedback gibt Antwort auf diese Fragen und schafft Voraussetzungen für effizientes Führen und systematische Schulentwicklung.

Leistungsverantwortung an Schulen wahrzunehmen, bedeutet Konfrontation mit vielen und heterogenen Ansprüchen – wesentlich dabei ist, sich Rückmeldungen darüber einzuholen, inwiefern das eigene Leitungshandeln von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als unterstützend und innovativ erlebt wird.

Über die Fragen im Leitungs-Feedback schätzen die Lehrerinnen und Lehrer einer Schule die Schulleitung (oder auch Abteilungsleitung) hinsichtlich ihrer Führungs- und Leistungsqualitäten ein; die Kriterien dieser Einschätzung stimmen Schulleitung, Lehrerrat und Schulkonferenz miteinander ab. Über Einzel- und Gruppenrückmeldegespräche (extern) und schulinterne Workshops werden Schlüsse aus den Feedbackergebnissen gezogen und entsprechende Maßnahmen verabredet.

Durch die transparente Durchführung eines Leitungs-Feedbacks wird ein wesentlicher Teil der Ängste und Widerstände im Kollegium hinsichtlich weiterer anstehender Feedback-Prozesse (z. B. Schüler-Lehrer-Feedback) abgebaut. Lehrerinnen und Lehrer erfahren unmittelbar den Nutzen eines solchen Feedbackprozesses. Deshalb steht das Leitungs-Feedback meist am Anfang der Etablierung einer Feedback-Kultur an einer Schule.⁷⁴

Im Anschluss werden die Ergebnisse zusammen mit der Schulleitung in Einzel- und Teamgesprächen analysiert. Sowohl die Feedback-Ergebnisse als auch die daraus entwickelten Konsequenzen und Maßnahmen werden dem Gesamtkollegium in einem Rückmelde-Workshop vorgestellt und diskutiert.

3.4.3.2 Schüler-Lehrer-Feedback

- Wie entwickeln Lehrerinnen und Lehrer und Schülerinnen und Schüler gemeinsam Unterricht weiter?
- Wie kann Unterrichtsevaluation dauerhaft zu Handlungsveränderungen bei Schülerinnen und Schüler und Lehrkräften führen?
- Wie übernehmen Schülerinnen und Schüler Verantwortung für ihr eigenes Lernen?

Das Schüler-Lehrer-Feedback stellt sich diesen Fragen über einen systematischen und beteiligungsorientierten Austausch zur Qualität von Unterricht aus Sicht von Schülerinnen und Schülern und Lehrkräften (Format der Selbstbild/Fremdbildeinschätzung).



⁷⁴ vgl. Anlage I: Checkliste zum Leitungsfeedback

Unterricht steht im Zentrum aller schulischen Tätigkeit. Die Wahrnehmung darüber, was guter Unterricht ist, unterscheidet sich jedoch oft in Abhängigkeit vom Betrachter. Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer schätzen deshalb in diesem Schüler-Lehrer-Feedback den Unterricht ein – parallel und nach bestimmten Kriterien, die mit allen Beteiligten vorher festgelegt werden.

Es folgt ein Austausch darüber, wie Unterricht von beiden Seiten wahrgenommen wird und welchen Veränderungsbedarf es gibt. Hier werden Schülerinnen und Schüler gehört und in die Verantwortung genommen. Sie treten mit den Lehrenden in einen Dialog ein und gewinnen dadurch nicht nur Einfluss auf die Unterrichtsgestaltung, sondern auch Kompetenzen hinsichtlich der Reflexion des eigenen Lernverhaltens. Mögliche Einschätzungen zum Schüler-Lehrer-Feedback enthält die Anlage 2.⁷⁵

Zusätzlicher Bestandteil des Schüler-Lehrer-Feedbacks ist eine Rückmeldung aller (Lehrerinnen/Lehrer und Schülerinnen/Schüler) zu Aspekten der Schulkultur und dem Zusammenleben in der Schule. Hierin besteht eine große Chance, das Schulleben systematisch im Sinne der Beteiligten zu verändern.

Diese Fragen werden allen Schülerinnen und Schüler und allen Lehrkräften gleichermaßen gestellt. Hier gilt es, tatsächliche Veränderungen zeitnah und spürbar umzusetzen, damit dieser Prozess nicht im Sande verläuft:

- Sind Sie schon einmal bedroht worden? Wenn ja, durch wen oder was?
- Was gefällt Ihnen an dieser Schule?
- Was könnte optimiert werden?
- Was würden Sie ändern, wenn Sie es könnten?
- Gibt es Fragestellungen, die hier fehlen?
- Wie oft sollte eine solche Befragung innerhalb von drei Schuljahren stattfinden?

Nachdem alle Schülerinnen und Schüler und alle beteiligten Lehrerinnen und Lehrer ihre Einschätzungen abgegeben haben, werden die Ergebnisse durch die Beraterin/den Berater für Demokratiepädagogik analysiert, auf soziale Verträglichkeit gefiltert (Fäkalsprache und Beleidigungen kommen raus). Erst danach erhalten die Feedback-Nehmer (Lehrerinnen und Lehrer) ihre Ergebnisse in einem Gruppengespräch von maximal 8 – 10 Personen oder in Einzelsitzungen.



In dieser etwa vierstündigen Veranstaltung, die für die Lehrerinnen und Lehrer als schulinterne Fortbildung gilt, werden nicht nur die Ergebnisse besprochen – Thema ist vor allem auch, was jetzt folgen könnte bzw. wie die einzelne Lehrerin/der einzelne Lehrer jetzt reagieren kann. In dieser Fortbildung wird auch das Rückmeldegespräch mit den Schülerinnen und Schülern gelernt und geübt.

⁷⁵ vgl. Anlage II: Checkliste zum Schüler-Lehrer-Feedback

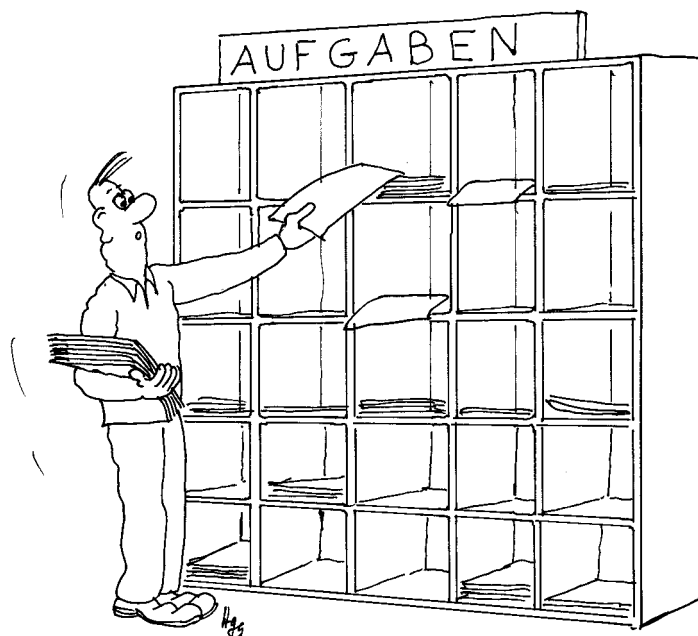
Fragen wie:

- Was kann ich mit den Schülern besprechen?
- Was will ich ändern – was will ich nicht ändern?
- Welche Möglichkeiten zu Veränderungen gibt es?
- Welche Verbindlichkeiten will ich eingehen?
- Wie merke ich, ob ich mich richtig verhalte?
- Welche Ergebnisse /Abweichungen vom Selbstbild sind üblich, welche außergewöhnlich?
- Welche Werte sind überhaupt üblich?
- Wo gibt es zu bestimmten Problemlagen welche Hilfestellungen?

werden ebenfalls an diesem Nachmittag behandelt.

Über die Ergebnisse der Kulturabfrage (Antworten auf die Frage nach Gewalt, nach Dingen die allgemein gefallen oder missfallen, Änderungswünschen allgemeiner Art) werden alle Beteiligten informiert, Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer und Eltern.

Diese Aussagen werden in die eventuell bereits vorhandene Arbeitsgruppen oder thematisch neu zu gründenden Arbeitsgruppen delegiert (z. B. in die Projektsteuerungsgruppe Schulprofil, Schulhofverschönerung, Unterrichtsmethodik, Drogenproblematik, o. ä.). Wichtig dabei ist, alle Beteiligten regelmäßig darüber zu informieren, was denn jetzt auf diese Ergebnisse hin passiert.



3.4.3.3 Elternfeedback

- Wie sind die Eltern gegenüber der Schule ihrer Kinder wirklich eingestellt?
- Welche Gestaltungsräume sehen sie für eine Mitarbeit?
- Wie sehen Eltern die Zusammenarbeit mit Lehrkräften und Schulleitung (Was ist daran aus ihrer Sicht förderlich, was hinderlich?)

Das Elternfeedback lässt Eltern zu Wort kommen. Es nimmt Eltern aber auch in die Verantwortung, die Schule ihrer Kinder differenziert zu analysieren und die eigene Rolle zu reflektieren.⁷⁶

Gute Schule lebt in hohem Maße von der Kooperation ihrer Beteiligten. In diesem Zusammenhang und aufgrund aktueller Themen wie der Einführung von Ganztagschulen oder der Forderung nach Öffnung von Schulen in ihr regionales Umfeld wird der Zusammenarbeit von Elternhäusern und Schulen immer mehr Bedeutung zugemessen. Doch wie können Eltern wirklich Partner für schulische Belange werden?

Es bietet sich an, die Eltern zunächst zu befragen, wie sie die Schule ihrer Kinder einschätzen und ob sie selbst Gestaltungsräume hinsichtlich der schulischen Belange wahrnehmen. Hier ist es nicht damit getan, einfach einen Fragebogen an Eltern zu verschicken. Vielmehr ist Elternfeedback ein mehrschrittiger Prozess, bei dem bestehende Formen von Zusammenarbeit und Kommunikation erst einmal offengelegt und ggf. aufgebrochen werden müssen, um Veränderungen und neue Perspektiven zu integrieren. Dieser Prozess muss durch Beraterinnen und Berater begleitet werden, um Lehrerinnen und Lehrern, Schulleitungen und Eltern eine wirkliche partnerschaftliche Ebene der Kommunikation zu ermöglichen.

3.4.4 Eltern-Ressourcen-Datenbank

Nachdem auf der Grundlage des Elternfeedback Elternhäuser und Schule in einen klaren Dialog über die Qualität von Schule und über mögliche Formen der Zusammenarbeit getreten sind, geht es um verbindliche und langfristige Kooperationen zwischen Eltern und Schule, die über Klassenfahrt-Begleitungen hinausgehen. Dazu wird sukzessive eine Eltern-Kooperations-Arbeit entwickelt, in der Eltern zu gerngesehenen Partnern der Schule werden.

- Welche konkreten Ressourcen können Eltern wirklich in die Schule einbringen?
- Wie gelingt eine langfristige Zusammenarbeit, die die Schule wirksam unterstützt?
- Wie managt man Eltern-Kooperationsangebote und macht sie für Lehrkräfte abrufbar?

Eine Zusammenarbeit mit Eltern gibt es an den meisten Schulen in irgendeiner Form: minimalistisch über jährliche Elternversammlungen und Beteiligung an der Schulkonferenz, weitergehend aber auch über wirkliche Mitgestaltungsanteile wie z. B. die Beteiligung an der Zielfindung der Schule und der Schulprogrammarbeit.

Über die Elterndatenbank, bei der Elternressourcen über eine Abfrage erfasst und dann ins Intranet der Schule (bzw. Internet) eingestellt werden, werden ganz konkrete Angebote von Eltern für Schulen sicht- und abrufbar. Lehrerinnen und Lehrer können z. B. nachschauen, wer zu ihrem Fach welche Unterrichtsunterstützung anbieten kann; Schulleitungen können auf Eltern zugreifen, die sich bereit erklärt haben, den Bibliotheksdienst an der Schule stundenweise zu übernehmen usw. Die Pflege und Aktualisierung der Datenbank wird selbstständig von einer Elterngruppe übernommen.

Diese Unterstützung der Schule und systematisierte Form der Zusammenarbeit baut schnell Berührungspunkte ab. Man stellt fest, dass auch Lehrerinnen und Lehrer (oder

⁷⁶ vgl. Anlage III: Checkliste zum Eltern-Feedback

Eltern) nur Menschen sind. Eltern bekommen ein anderes Gefühl für die Schule ihrer Kinder – es entwickelt sich eine andere Art der Identifikation mit der Schule.

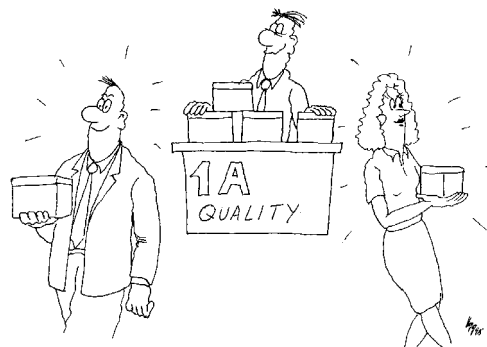
Auch Lehrerinnen und Lehrer ändern ihre Haltung gegenüber Eltern – sie stellen (oft mit Erstaunen) fest, dass sich ein tatsächlicher Nutzen für Lehrerinnen und Lehrer entwickelt, und dass Eltern die Schule mit ihren Kompetenzen und Angeboten durchaus bereichern können. Durch die im Anhang befindliche Kooperationsabfrage ist es möglich, Elternressourcen zu erfassen.⁷⁷

Die parallele Abfrage der Elternressourcen wird nach anfänglicher Skepsis von den Schulen als sehr nützlich angesehen. Vor allem dann, wenn sich herausstellt, dass die Arbeit damit tatsächlich von positiv-konstruktiven Eltern übernommen wird.

Hier haben die Eltern ganz konkrete Aufgaben, für die sie sich selbst gemeldet haben. Es bauen sich sehr schnell Berührungspunkte ab.

Auch Lehrerinnen und Lehrer, die in dieser Gruppe als Schnittstelle zwischen Schulleitung/Lehrern und Eltern fungieren, ändern ihre Haltung innerhalb kürzester Zeit. Sie stellen mit Erstaunen fest, dass sich ein tatsächlicher Nutzen für Lehrerinnen und Lehrer entwickelt, dass Eltern die Schule mit ihren Kompetenzen und Angeboten durchaus bereichern können.

Das Miteinander von Schule und Eltern wächst in hohem Maße – und an der Stelle beginnt eine Art der Zusammenarbeit, die sich ständig weiter entwickelt. Eltern werden zu „Kümmerern“, sie kümmern sich nicht nur um inhaltliche und technische Ergänzungen der Ressourcendatenbank, sie rufen andere Eltern an, sie stellen die Elterndatenbank in anderen Klassen vor, sie entwickeln ein Konzept für „Neue“, sie befinden sich im direkten Kontakt mit der Schule, den Lehrerinnen und Lehrern, der Schulleitung und den anderen Eltern.



3.4.5 Und nach dem Feedback?

Chancen/Konsequenzen/Veränderungen

Ein solcher Feedback-Prozess kann

- zu einer Veränderung des Rollenverständnisses von Lehrkräften beitragen,
- bestehende unterrichtliche Praxis verbessern/verändern,
- neue Formen des Unterrichtens initiieren,
- Kommunikationsbarrieren sichtbar machen,
- helfen, gemeinsame pädagogische Grundsätze zu formulieren,
- dazu beitragen, Instrumente der Evaluation des eigenen pädagogischen Handelns zu entwickeln.

Durch die Gruppenergebnisgespräche mit Lehrerinnen und Lehrern und Schulleitungen kommen kooperative Prozesse in Gang. Die Lehrkraft kommt weg vom Einzelkämpfer – sie merkt, dass auch andere Kolleginnen und Kollegen ähnliche Probleme haben. Sie kann nachfragen, wie andere, die in dieser Kategorie bessere Bewertungen haben, diese Themen angehen und daraus für sich selbst Konsequenzen ableiten bzw. entsprechende Fortbildungen/Trainings besuchen.

⁷⁷ vgl. Anlage IV: Muster – Kooperationsabfrage

Schülerinnen und Schüler merken beim Beantworten der Feedback-Fragen, dass es um sie geht, sie fühlen sich ernst genommen, sie nehmen die Verantwortung an – sie registrieren sehr positiv, wenn sich Lehrerinnen und Lehrer öffnen und eventuelle Schwachstellen offenbaren – und gemeinsam mit ihren Schülerinnen und Schülern nach Lösungen suchen.

Eltern rücken näher an die Schule heran – das Feindbild Schule ändert sich bis hin zum direkten Kooperationspartner, mit dem ich zusammen für mein Kind etwas bewirken kann.

Mittlerweile habe ich an 14 Schulen in Brandenburg solche Feedback-Prozesse beraten und begleitet. Hier eine Auswahl von „handfesten“ organisatorischen und methodischen Maßnahmen und Konsequenzen, die im Laufe der Prozesse eingeführt wurden:

- Bedarfsgerechte Fortbildungen (auf die Feedback-Ergebnisse bezogen)
- Einrichtung von Jahrgangsstufenteams
 - Konzentration des Fachlehreinsatzes auf wenige Lehrkräfte in einer Jahrgangsstufe
 - verstärkte Zusammenarbeit (auch an pädagogischen Themen)
 - regelmäßige Treffen (1 x pro Woche)
 - Koordination der pädagogischen Arbeit und der Lehrplaninhalte
- Regelmäßige Methodentrainings für Schülerinnen und Schüler
 - allgemeines Training zu Lernmethoden in der Jahrgangsstufe 7
 - fachspezifische Methodentrainings in der Jahrgangsstufe 11
 - Wochenseminar für Schülerinnen und Schüler
- Einrichtung des „Klassenrats“
 - Vorbereitung der Jugendlichen auf die in der Gesellschaft herrschenden Regeln Übernahme von Verantwortung für ihr Klassenleben
 - Erprobung von Formen der demokratischen Willensbildung und von kooperativen Formen der Entschlussfassung
 - rotierende Übernahme von klaren Rollen (Gesprächsleiter, Protokollführer, etc.)
 - Aufarbeitung von Konflikten, die in der Klasse aufgetreten sind und das Klassenklima stören
 - gleiches Stimmrecht für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Regelmäßige Treffen von Eltern-Kooperationsgruppen, die sich um die Eltern-Ressourcen-Datenbank kümmern und folgende Aufgaben wahrnehmen
 - Publizieren und Etablieren der Elterndatenbank
 - regelmäßige Aktualisierung
 - Vorträge in den Elternversammlungen neuer Klassen
- Einführung regelmäßiger, klar strukturierter Schulleitungsbesprechungen
- Einführung von Mitarbeitergesprächen
- Einführung von regelmäßigen (kollegialen) Hospitationen
- Transparente Aufgabenverteilung im Kollegium und in der Schulleitung

3.4.6 Philosophie, Gelingensbedingungen und Stolpersteine

Motivation/Information/Mitsprache

Wichtig ist eine langfristige Einbindung in das Schulprogramm der Schule. Deshalb müssen sich alle Beteiligten zuerst fragen, ob sie bereit sind, „Feedback-Kultur“ als wesentliches Qualitätsmerkmal in ihrer Schule zu etablieren. Die Einführung einer Feedback-Kultur kann nur gelingen, wenn bei allen eine Motivation aufgebaut wird, diesen Weg der Veränderung der Schule mit zu tragen und zu gestalten.

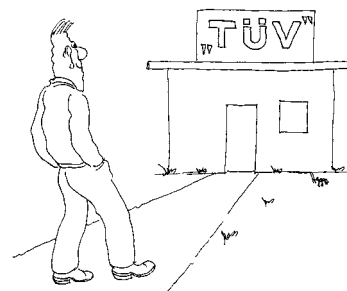


Ein wichtiges Element im Vorfeld des Feedback ist deshalb eine sorgfältige und umfassende Information der Beteiligten zu Chancen, Nutzen und möglichen Prozessabläufen und einer anschließenden offenen Diskussion, in der für Vorbehalte und Widerstand Raum ist.

Die gemeinsame Erarbeitung der Feedback-Fragen ist hier genauso wichtig wie das Kennenlernen von Feedback-Regeln und Üben konstruktiver Feedback-Botschaften im Vorfeld der Befragung. Sinn und Zielsetzung der Feedback-Bausteine sollten für alle transparent sein.

Freiwilligkeit

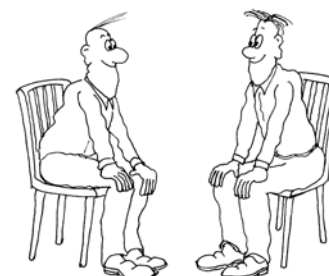
Die Teilnahme am Feedback sollte für die Feedback-Nehmer freiwillig sein. Hat sich jedoch ein Kollegium/eine Schulleitung nach gemeinsamer Diskussion mehrheitlich zur Durchführung des Feedbacks entschieden, gilt das Prinzip der „aktiven Nichtteilnahme“. Manchmal sind die Ängste/Vorbehalte gegen solche Prozesse einfach zu groß oder die gegenwärtige Lebenssituation lässt diesen intensiven Prozess als zu schwierig erscheinen; dann hat jede/r die Möglichkeit, bei der Projektleitung „aktiv“ seine/ihre Nichtteilnahme zu erklären. In vielen Fällen habe ich erlebt, dass allein durch diese Möglichkeit Vertrauen in den Prozess entsteht.



Anonymität und Vertraulichkeit

Ein weiterer wichtiger Faktor, der im Vorfeld der Einführung von Feedback geklärt werden muss, ist der Umgang mit den Ergebnissen. Klar muss sein: Weder die Schulleitung noch die Schulaufsicht erhalten Informationen über die Rückmeldungen, die einzelne Lehrer und Lehrerinnen von den Klassen erhalten. Hier sollte Zeit und Ruhe investiert werden – es nützt wenig, Anonymität einfach so zu verkünden, sondern es muss ein Vertrauen entstehen, wie der genaue Prozess der Ergebnismeldung aussieht, wer mit den Ergebnissen wann und wie zu tun hat etc.

Wichtig ist dabei, dass nur die Feedback-Nehmer darüber entscheiden, wie sie mit den Ergebnissen umgehen wollen. Ebenso brauchen die Feedbackgeber einen „geschützten Raum“, damit sie sich trauen, ihre Meinung zu äußern. Auch sie müssen wissen, dass ihre Aussagen anonym sind und nicht als Einzelaussagen jemandem rückgemeldet werden, sondern die individuelle Rückmeldung lediglich in eine Gesamtrückmeldung ohne Absender einfließt.



Externe Beratung und Unterstützung

Für die Einführung von Feedback-Prozessen, die Auswertung sowie die Rückmeldung der Ergebnisse an die Lehrerinnen und Lehrer ist eine begleitende Beratung (z. B. durch Beraterinnen und Berater für Demokratiepädagogik/Schulentwicklungsberater, etc.) unverzichtbar.



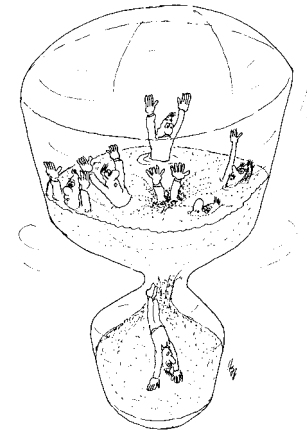
Zum einen, weil Schulen im Normalfall wenig Erfahrungen und Know-How in diesen Feldern haben und hier fachliche Anleitung gebraucht wird – zum anderen, weil sämtliche Feedback-Prozesse zunächst mehr Akzeptanz haben, wenn die Datenerhebungen, -analysen und -rückmeldungen „geschützt“ durch eine externe Person erfolgen.

Finanzielle Mittel

Für die Beratung, die externe Datenauswertung sowie für Materialien, die für den Feedbackprozess notwendig sind, sind finanzielle Mittel erforderlich. Hier können eigene Fortbildungsgelder der Schule ebenso genutzt werden wie Einnahmen über Preisgelder oder Lottomittel nach Antrag beim zuständigen Bildungsministerium. Zudem können Mittel von Fördervereinen eingesetzt oder anderweitig Sponsoren gewonnen werden. Die Erfahrung hat hier deutlich gezeigt: Für die Schulen, die einen solchen Feedback-Prozess wirklich wollten, war die Beschaffung der dafür notwendigen Mittel kein wirkliches Problem.

Zeiträume für die Durchführung und Auswertung von Feedbacks

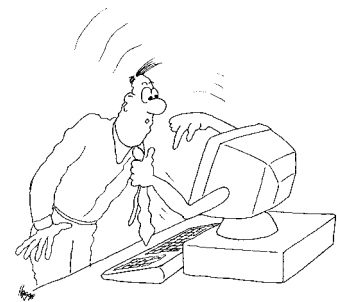
Feedback-Prozesse brauchen Zeit. Es sollten Vorbereitungsstunden in den Klassen möglich sein sowie Stunden für die Durchführung des Feedbacks in den einzelnen Klassen organisiert werden. Hinzu kommen Zeiten für Auswertungsgespräche mit den Beteiligten. Insgesamt setzt die Einführung einer Feedback-Kultur voraus, dass man sich vorher darüber klar wird, dass eine Feedback-Kultur Teil der Schule und des Unterrichts und somit auch des Stundenvolumens der Schule wird.



Entscheidend ist hier eine offene Schulleitung, die Zeiten für Feedback-Prozesse nicht als zusätzlich zum Unterricht ansieht, sondern als Element des Regelunterrichts schätzt.

Web-basierte Abfragen und Auswertungen / PC-Ausstattung

Soll ein flächendeckendes Feedback nicht nur ein einmaliges Unterfangen, sondern ein regelmäßiges Instrument sein, mit dem man Veränderungen von Schulkultur und Unterricht auch messen kann, so muss dieses für die Schule praktikabel und einfach sein. Dies ist nur durch eine computergestützte Abfrage möglich. Wenn die letzte Schülerin/der letzte Schüler ihre/seine Bewertung eingegeben hat, ist so auch die Berechnung der Gesamtwerte abgeschlossen und ein schneller Zugriff möglich. In diesem Zusammenhang ist ein Computerzugang für alle, die Feedback geben sollen, notwendig.



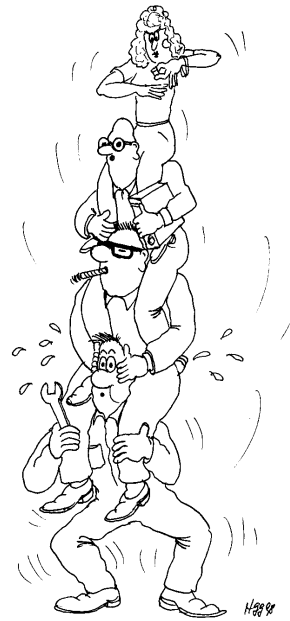
Auswertungsgespräche

Die Auswertungsgespräche zu den Feedback-Ergebnissen sollten im Kollegium als interne Fortbildungsstunden angerechnet werden. In diesen kleinen Auswertungsrunden findet reger pädagogischer Austausch statt. Ein Standard-Satz, der nach jedem Auswertungsgespräch von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern kommt, lautet: „So etwas sollten wir öfter machen – wir reden viel zu wenig miteinander über unseren Unterricht ...“

In diesen Auswertungsgesprächen erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Kenntnisse darüber, wie sie den Schülerinnen und Schülern ihre Ergebnisse vorstellen können, wie sie damit umgehen bzw. welche Maßnahmen möglich sind und wie sie umgesetzt werden können. Wichtig dabei ist, dass der jeweilige Feedback-Nehmer entscheidet, in welcher Form er welche Ergebnisse preisgibt.

Stolpersteine

Bei der Einführung, Durchführung und Etablierung von Feedback-Kultur im Bereich Schule lauern einige Gefahren, die dazu führen können, das ganze Vorhaben zum Scheitern zu bringen. In der Regel betrifft das vor allem Aspekte des Schulleitungshandelns, des Innovationsmanagements sowie unzureichende Kommunikationsprozesse. Den wesentlichen Ausgangspunkt bildet hierbei, dass die Schulleitungen Feedback-Prozesse aktiv fördern, sei es durch eine rege Informationspolitik, die Transparenz ermöglicht und Ängste abbaut, sei es durch die Einbindung der Beteiligten, auch um mehr „aktive Kümmerer“ an Bord zu holen. Wichtig für die Steuerung des Prozesses zur Etablierung der Feedback-Kultur (das gilt im Grunde für alle Prozesse der Organisationsentwicklung), sind schließlich klar terminierte Ziele, die Kontrolle der vereinbarten Schritte und Meilensteine, die Information über die Ergebnisse und natürlich sichtbare Konsequenzen im Schulalltag.



Bei Fragen zur Begleitung und Durchführung von Feedback-Prozessen steht Ihnen democaris e. V. gern zur Seite. Kontaktadresse

democaris e. V.

Gemeinnütziger Verein zur Förderung von Bildung und Erziehung

Berliner Allee 30-32, 15806 Zossen / OT Wünsdorf

Telefon: 033702 21 345 Fax: 033702 21 224

eMail: info@democaris.de // www.democaris.de

Anlage 1

Checkliste zum Leitungsfeedback

Die Schulleitung

- hat ein offenes Ohr für die Sorgen und Probleme der Kolleginnen und Kollegen,
- kümmert sich um einen geordneten Schul- und Unterrichtsbetrieb,
- sorgt für klare Zuständigkeiten,
- bezieht bei seinen Entscheidungen die Betroffenen mit ein,
- verfolgt ein erkennbares Konzept,
- informiert umfassend/rechtzeitig über wichtige Änderungen/Ereignisse/Veranstaltungen
- fühlt sich verantwortlich für den organisatorischen Ablauf,
- handelt engagiert und entschlossen,
- hält Vereinbarungen ein,
- würdigt die Leistungen der Kolleginnen und Kollegen,
- schafft eine Kultur des Vertrauens,
- achtet auf die Umsetzung von getroffenen Entscheidungen,
- unterstützt Innovationsvorhaben (z. B. von Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften),
- lässt der Einzelnen/dem Einzelnen genügend eigene Gestaltungsräume,
- löst konstruktiv Konflikte unter den Kolleginnen und Kollegen,
- fördert den pädagogischen Austausch unter Kolleginnen und Kollegen,
- gibt mir konstruktive Rückmeldungen zur Gestaltung meines Unterrichts,
- unterstützt außerunterrichtliche Aktivitäten,
- hat ein Konzept für gezielte Fortbildungen,
- gibt mir Rückhalt, wenn es Probleme gibt (fachlich/schulisch/privat),
- achtet auf eine freundlich-sachliche Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen,
- führt Mitarbeitergespräche,
- erfüllt die Aufgaben ihrer/seiner Funktionsstelle (aus meiner Sicht).

.....

Weitere Aussagen mit der Möglichkeit freier Texteingabe:

- Ich wünsche mir von unserer Schulleiterin/ unserem Schulleiter ...
(mehr ... /weniger ... /dass ...)
- Welche Veränderungen sollten von Seiten der Schulleitung in Angriff
genommen werden?
- Was ich der Schulleitung noch sagen möchte ... (Lob/Kritik/Tipps):

Anlage 2

Checkliste zum Schüler-Lehrer-Feedback

- Ich habe den Eindruck, dass wir Schülerinnen und Schüler von der Lehrerin/ dem Lehrer geachtet und geschätzt werden.
- Wenn ich Konflikte oder Probleme habe, kann ich damit zu meiner Lehrerin/meinem Lehrer gehen.
- Ich fühle mich von meinem Lehrer/meiner Lehrerin gerecht bewertet.
- Die Lehrerin/der Lehrer verweist auf Zusammenhänge mit den Inhalten anderer Fächer.
- Die Lehrerin/der Lehrer verbindet neue Sachverhalte mit Stoff, den wir schon gelernt haben.
- Wenn wir etwas nicht verstehen, wird es noch einmal erklärt.
- Unsere Lehrerin/unsere Lehrer bespricht mit uns, was wir lernen sollen und warum wir das lernen sollen.
- Die Lehrerin/der Lehrer unterrichtet verständlich und anschaulich.
- Es ist wichtig, dass ich meine Hausaufgaben erledige, denn sie werden in diesem Fach regelmäßig kontrolliert.
- Die Lehrerin/der Lehrer geht auf Vorschläge und Anregungen von uns Schülerinnen und Schüler ein.
- Die Lehrerin/der Lehrer interessiert sich für meinen Lernfortschritt.
- Es wird uns beigebracht, wie wir das Lernen lernen können.
- Wir werden in diesem Unterricht angehalten, Inhalte selbstständig zu erarbeiten und zu präsentieren.
- In diesem Unterricht herrscht eine angenehme Atmosphäre.
- In diesem Unterricht gibt es bestimmte Regeln, an die wir uns halten müssen.
- Die Lehrerin/der Lehrer setzt verschiedene Unterrichtsformen ein (Gruppenarbeit, Partnerarbeit, Stuhlkreis, ...)
- Die Lehrerin/der Lehrer gibt uns unterschiedliche Aufgaben – je nach unserem Können.
- In meiner Klasse fühle ich mich wohl.
- In meiner Klasse unterstützen wir uns gegenseitig.

.....

Anregungen / Tipps zum Fach / Aussagen zum Lehrer / zur Lehrerin (freier Text):

Anlage 3

Checkliste zum Eltern-Feedback

Zusammenarbeit

- Zwischen dem Elternhaus und der Schule besteht eine gute Zusammenarbeit.
- Die Anliegen der Eltern werden ernstgenommen.
- Die Eltern werden beim Bewältigen von Problemsituationen des Kindes mit einbezogen.
- Wenn Entscheidungen getroffen werden, die die Schülerinnen und Schüler und Eltern betreffen, werden die Meinungen der Eltern eingeholt und berücksichtigt.
- Die Schule informiert die Eltern über wichtige Angelegenheiten.
- Ich erhalte von der Schule hilfreiche Informationen zu den Leistungen meines Kindes.

Wohlbefinden

- Im Schulhaus herrscht eine angenehme Atmosphäre.
- Neben Freiräumen gelten auch klare Grenzen; Regelverstöße werden nicht akzeptiert.
- Der Umgang miteinander zeugt von gegenseitiger Achtung.
- Mein Kind fühlt sich in der Schule sicher.
- Mein Kind ist gern an dieser Schule.

Unterricht

- Schülerinnen und Schüler werden entsprechend ihren Fähigkeiten gefördert.
- Auf den Übergang in andere Schulstufen (z. B. von der 10. zur 11. Jahrgangsstufe) werden Schülerinnen und Schüler genügend vorbereitet.
- Die Unterrichtszeit wird an der Schule effektiv genutzt (wenige Ausfallstunden, etc.).
- Über Probleme im Lernverhalten werden die Eltern rechtzeitig informiert.
- Ich habe den Eindruck, dass es den Lehrerinnen und Lehrern wichtig ist, dass es den Schülerinnen und Schülern gut geht.

Zusatzfragen mit freier Texteingabe zum Elternfeedback:

- An der Schule gefällt mir / eine besondere Stärke der Schule ist ...
- Mich stört an dieser Schule / eine besondere Schwäche der Schule ist ...
- Was gehört Ihrer Meinung nach unbedingt verbessert / verändert?
In welche Richtung?

Anlage 4

Muster – Kooperationsabfrage

Ich könnte die Schule unterstützen, z. B. durch

- o Unterstützung von Klassenfesten/Schulfesten, etc.
- o Begleitung von Klassenfahrten
- o Bereitstellung von Praktikantenplätzen
- o Sponsoring ...
(z. B. Materialien wie Farben, Papier, Sportgeräte, etc.)
- o Übernahme von kleineren handwerklichen Arbeiten, wie ...
- o Beiträge zur Unterrichtsgestaltung ...
(z. B. eigene berufliche Erfahrungen, Firmenbesuche, Besichtigungen, etc.)
- o EDV-Unterstützung ...
(z. B. Computer-AG, Internet-AG, Aufsicht im Computerraum)
- o Nachhilfe, Unterstützung im Fach ... mit ca. ... Std. pro Woche
- o Mitarbeit beim Aufbau/bei der Organisation der Eltern-Kooperations-Arbeit mit ca.... Std. pro Woche/Monat/Jahr
- o Bibliotheksaufsicht mit ca. ... Std. pro Woche/Monat/Jahr
- o Suchtberatung mit ca. ... Std. pro Woche/Monat/Jahr
- o Rechtskunde mit ca. ... Std. pro Woche/Monat/Jahr

oder durch

.....
.....

- o Ich bin Expertin/Experte für ...
(z. B. Naturheilkunde, Geologie, etc.)

Dagmar Schreiber – Beraterin für Demokratiepädagogik
Brandenburg

- ✉ democaris e. V., gemeinnütziger Verein zur Förderung von Bildung und Erziehung, Berliner Straße 30-32, 15806 Zossen /OT Wündorf
schreiber@democaris.de , www.democaris.de
☎ 033702 / 21 345 Fax: 033702 / 21 224

Berufliche Qualifikation/Tätigkeiten

Geschäftsführerin von Democaris e. V., Unternehmensberaterin

Angebote:

- Schulentwicklungsberatung / Prozess-Steuerung und -Begleitung
Aufbau, Beratung und Steuerung von Netzwerken
- Vorträge über, Einführung und Begleitung von Feedback-Prozessen
- Vorträge und Einführung des „Klassenrats“

Zusätzliche Themen: Projektmanagement, Büroorganisation, Moderation

Für mich sind folgende Fragen für die Beratung von Schulen relevant:

- Wie entwickeln wir unsere Schule wirklich bedarfsorientiert?
- Was sind unsere Qualitätsziele?
- Was und wen brauchen wir dafür?
- Wie schaffen wir es, möglichst viele für Entwicklungsprozesse zu gewinnen?
- Wie bündeln wir unsere Aktivitäten unter einer einheitlichen Zielsetzung?
- Was sind unsere Stärken?
- Was ist optimierbar und wie kann dies unter Einbeziehung aller Beteiligten geschehen?

Wichtig dabei ist für mich, die Menschen mitzunehmen, sie aktiv zu stärken, die Verantwortung für das, was sie tun, zu übernehmen – und zwar auf allen Ebenen: Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrkräfte, Schulleitungen, Schulämter und Bildungsministerium. Deshalb arbeite ich konzeptionell und inhaltlich mit den an Fortbildung relevanten Unterstützungssystemen zusammen.

