

Schulen lernen von Schulen.

Ein Leitfaden für Peer-Reviews im Schulverbund
,Blick über den Zaun' (BüZ)

Schulen lernen von Schulen.

Ein Leitfaden für Peer-Reviews im Schulverbund
,Blick über den Zaun' (BüZ)

Vollständig überarbeitete Neuauflage der Broschüre „Blick über den Zaun'. Schulen lernen von Schulen. Vorschläge zur Planung und organisatorischen Ausgestaltung von Peer-Reviews durch kritische Freunde“

Vorbemerkung

Schulen lernen von Schulen. Ein Leitfaden für Peer-Reviews im Schulverbund ‚Blick über den Zaun‘ (BüZ).

Peer-Reviews bilden den Kern der gemeinsamen Arbeit der Schulen im Schulverbund ‚Blick über den Zaun‘. Sie sind das zentrale Element zur Unterstützung der Mitgliedsschulen bei der Weiterentwicklung der Qualität ihrer pädagogischen Arbeit im Sinne des Leitbilds und der Standards des BüZ (abrufbar unter www.blickueberdenzaun.de >> Publikationen & Downloads).

Die Routinen und Rituale der Peer-Reviews sind seit Gründung des Schulverbunds im Jahr 1989 kontinuierlich erprobt und weiterentwickelt worden. Otto Seydel und Wolfgang Harder (beide Gründungsmitglieder des BüZ) sowie Hans Brügelmann und der langjährige Leiter der Arbeitsstelle, Axel Backhaus, haben 2008 unter dem Titel *Vorschläge zur Planung und organisatorischen Ausgestaltung von Peer-Reviews durch kritische Freunde* eine Handreichung verfasst mit dem Ziel, die erworbenen Erfahrungen darzustellen, um die Qualität der Peer-Reviews und insbesondere der Rückmeldungen zu sichern und weiterzuentwickeln. Die bislang letzte Auflage dieser Handreichung ist im Jahr 2012 erschienen.

Anlässlich der Neubildung von Arbeitskreisen, deren Schulen ihre zweite Schulbesuchsrunde beendet hatten, wurde deutlich, dass sich über die Jahre hinweg in den einzelnen Arbeitskreisen zum Teil unterschiedliche Praxen, Routinen und Rituale im Kontext der Peer-Reviews entwickelt hatten. Daher hat sich die Koordinierungsgruppe des BüZ der Aufgabe gestellt, die Handreichung zu überarbeiten.

Welches Verständnis dem Vorgehen zugrunde liegt und wie das Verhältnis zwischen der Festlegung von für alle Schulen und Arbeitskreise im BüZ verbindlichen Regelungen einerseits und der Entwicklung individueller Routinen und Vorgehensweisen andererseits zu verstehen ist, haben die Mitglieder der Koordinierungsgruppe intensiv diskutiert. Dem Grundkonzept des BüZ als einem demokratisch und wenig hierarchisch geprägten Schulverbund mit einer hohen Wertschätzung im Hinblick auf die Eigenverantwortlichkeit und das Engagement der einzelnen Personen und Mitgliedsschulen entsprechend enthält der vorliegende Leitfaden keinen von allen Punkt für Punkt abzuarbeitenden Fahrplan, wohl aber Empfehlungen, die sich in der Praxis zahlreicher Arbeitskreise bewährt haben. Es liegt in der Verantwortung aller Beteiligten, die Peer-Reviews so zu gestalten, dass basierend auf den Standards und den Grundüberzeugungen des BüZ der Anspruch, dass Schulen voneinander lernen können, bestmöglich umgesetzt wird. In ihrer gemeinsamen Arbeit treffen die Schulen der Arbeitskreise Absprachen und Vereinbarungen zur Gestaltung der Peer-Reviews, die auf den hier zusammengestellten Empfehlungen basieren. Wenn Arbeitskreise entscheiden, veränderte Vorgehensweisen zu erproben, werden diese von den Sprecherinnen und Sprechern der Arbeitskreise dokumentiert und der Diskussion in der Koordinierungsgruppe zugänglich gemacht, um so den BüZ als lernende Organisation weiter zu entwickeln.

Wir wünschen allen Mitgliedsschulen interessante, hier und da durchaus auch irritierende und insgesamt sinnstiftende Anregungen für die Peer-Reviews, die die eigene Schulentwicklung fördern und den Blick der Besucherinnen und Besucher weiten.

Die Mitglieder der Koordinierungsgruppe des Schulverbunds ‚Blick über den Zaun‘

Inhalt

1.	Orientierung an Leitbild und Standards	9
2.	Peer-Review – Begriff und Konzeption	11
3.	Haltung und Aufgaben der kritischen Freund*innen	13
4.	Gestaltung der Peer-Reviews	15
4.1	Planung und Vorbereitung	15
4.2	Durchführung des Peer-Reviews	17
4.3	Rückmeldung, Reflexion und Auswertung des Peer-Reviews	19
5.	Materialien	23
M1	Checkliste zur Planung eines Peer-Reviews im ‚Blick über den Zaun‘	23
M2	Orientierungsfragen zur Vorbereitung	25
M3	Wege zur Fragestellung für das Peer-Review	26
M4	Ausgangspunkt für Entwicklungsfragen	26
M5	Kriterien für Evaluationsfragen	27
M6	Orientierungsfragen für die Begrüßung der Gäste	27
M7	Mögliche Hospitationsregeln	28
M8	Anregungen für die weitere Arbeit mit den Rückmeldeergebnissen in der Schule	28
	Impressum	29

1. Orientierung an Leitbild und Standards

Die Schulen des Schulverbunds ‚Blick über den Zaun‘ sind sehr unterschiedlich: hinsichtlich ihrer regionalen Herkunft, der Schulformen, der Trägerschaft, der jeweiligen Phasen der Schulentwicklung, der Größe. Der Schulverbund ‚Blick über den Zaun‘ ist überzeugt davon, dass gerade diese Vielfalt dazu beiträgt, dass Schulen erfolgreich voneinander und miteinander lernen können und dass Peer-Reviews dafür das zentrale Evaluationsverfahren darstellen. Was aber verbindet die BÜZ-Schulen?

Der gemeinsamen Arbeit im Schulverbund zugrunde liegt ein gemeinsam entwickeltes Leitbild, das vier Grundüberzeugungen beinhaltet:

- **Den Einzelnen gerecht werden – individuelle Förderung und Herausforderung:** Es geht in der Schule um einzelne Menschen, die Kinder und Jugendlichen. Die Schule ist für sie da und nicht umgekehrt. Wir müssen sie in ihrer Unterschiedlichkeit annehmen und die Schule von ihnen und ihren Bedürfnissen her denken.
- **„Das andere Lernen“ – erziehender Unterricht, Wissensvermittlung, Bildung:** Lernen ist eine Sache der ganzen Person. Erfahrung und Erlebnis gehören ebenso dazu wie Belehrung und systematisches Üben.
- **Schule als Gemeinschaft – Demokratie lernen und leben:** Werte müssen täglich gelebt werden ebenso wie demokratisches Handeln. Das ist keine Sache einzelner Fächer, sondern des Schullebens.
- **Schule als lernende Institution – Reformen „von innen“ und „von unten“:** Gute Schulen entstehen nicht von selbst und kommen nicht von ‚oben‘. Verantwortlich für eine Schule sind diejenigen, die sie gestalten.

Um dieses Leitbild in der täglichen Arbeit sichtbar zu machen, wurden das Leitbild und die pädagogischen Grundüberzeugungen in Form von Standards präzisiert. Dabei werden diese folgenden drei Ebenen zugeordnet: pädagogisches Handeln, schulische Rahmenbedingungen und systemische Rahmenbedingungen. Die ausführliche Darstellung des Leitbilds und der Standards findet sich in der BÜZ-Broschüre: „Was ist eine gute Schule? Leitbild und Standards“ (www.blicku-berdenzaun.de >> Publikationen & Downloads).

In der gemeinsamen Arbeit, insbesondere bei der Planung und Durchführung der Peer-Reviews dienen das Leitbild und die Standards einer guten Schule den beteiligten Akteuren als Orientierung. Darauf wird in den folgenden Abschnitten immer wieder Bezug genommen.

2. Peer-Review – Begriff und Konzeption

Die Grundidee der Peer-Reviews oder – begrifflich synonym zu verstehen – der Schulbesuche besteht darin, dass Schulen voneinander lernen, indem Lehrkräfte, pädagogische Mitarbeiter*innen sowie Schulleitungsmitglieder als kritische Freund*innen regelmäßig Besuche in den Schulen des Arbeitskreises durchführen.¹ Eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit des Peer-Reviews ist die Entwicklung einer spezifischen Fragestellung durch die besuchte Schule im Vorfeld des Besuchs unter Bezugnahme auf das Leitbild und die BÜZ-Standards einer guten Schule. Die Besucher*innen geben der Schulgemeinschaft der besuchten Schule eine Rückmeldung auf der Grundlage ihrer Beobachtungen. Die Rückmeldungen stellen Momentaufnahmen dar und enthalten weder Einzelkritiken noch Empfehlungen. Vielmehr spiegeln sie die Beobachtungen der Besucherinnen und Besucher wider.

Die besuchte Schule entscheidet, wie sie mit der Rückmeldung verfährt. Am fruchtbarsten wird die Weiterarbeit, wenn erstens die Fragestellung für das Peer-Review im Kollegium gemeinsam entwickelt und zweitens die Rückmeldung der kritischen Freund*innen im Kollegium breit diskutiert wird. Die Schulen leiten aus der Auseinandersetzung mit der Rückmeldung konkrete Konsequenzen für ihre Schulentwicklung ab und profitieren so von den Peer-Reviews.

Auch die kritischen Freund*innen selbst nehmen wichtige Beobachtungen und Erfahrungen mit in ihre Schule. Dabei kann es um konkrete Praxisbeispiele in Unterricht und Schulleben gehen, um Strukturen der Teamarbeit oder Beispiele von Personalentwicklung etc. Insbesondere die gemeinsame Reflexion der unterschiedlichen Beobachtungen öffnet den Blick auch für das Nachdenken über die eigene Schulerfahrung und Schulentwicklung.

Eine besondere Verantwortung im Hinblick auf die Umsetzung des oben genannten Anspruchs haben die Sprecherinnen und Sprecher sowie – sofern vorhanden – die Patinnen und Paten der Arbeitskreise. Die AK-Sprecher*innen werden von den regelmäßig an den Peer-Reviews teilnehmenden Mitgliedern des Arbeitskreises gewählt. Sie koordinieren die Kommunikation und die Abläufe innerhalb des Arbeitskreises, vertreten den Arbeitskreis in der Koordinierungsgruppe (KOO) und sind somit das Bindeglied zwischen der Basis, also den Mitgliedsschulen, der KOO und dem Sprecher*innen-Team. Verantwortung übernehmen die AK-Sprecher*innen insbesondere für die Einhaltung der in diesem Leitfaden beschriebenen Qualitätsstandards der Peer-Reviews. Dazu gehört auch, dass neu in den Arbeitskreis aufgenommene Schulen bzw. deren Vertreter*innen in Vorbereitung auf den ersten Schulbesuch sowie währenddessen mit dem Verfahren vertraut gemacht werden.

Bei neu gebildeten Arbeitskreisen kann eine Patin oder ein Pate (erfahrene Mitglieder des BÜZ) dabei unterstützen, die Haltung bei diesen Besuchen, aber auch das Verfahren und die Abläufe auf Grundlage des vorliegenden Leitfadens gemeinsam zu entwickeln.

Empfehlungen für die Planung, Vorbereitung und Durchführung sowie die Rückmeldung, Reflexion und Auswertung der Peer-Reviews bieten die Ausführungen auf den folgenden Seiten. Anregende und unterstützende Materialien sind am Ende des Leitfadens eingefügt und stehen auf der Homepage zum Download zur Verfügung (www.blickueberdenzaun.de >> Publikationen & Downloads).

¹ In einzelnen Schulen bzw. Arbeitskreisen sind auch Schüler*innen an den Peer-Reviews beteiligt.

3. Haltung und Aufgaben der kritischen Freund*innen

Die Vertreter*innen der Schulen eines Arbeitskreises unterstützen sich gegenseitig in der Schulentwicklung, indem sie wechselseitig im Verfahren des Peer-Reviews die Rolle der kritischen Freund*innen übernehmen. Die Peers eint dabei die Profession und die Erfahrung als Schulpraktiker sowie die Verpflichtung auf das Leitbild und die Standards einer guten Schule des Schulverbunds ‚Blick über den Zaun‘ (siehe Abschnitt 1). Auf **Augenhöhe, kritisch** und zugleich **wertschätzend-freundschaftlich** reflektieren die Peers in der Rolle der kritischen Freund*innen das „Fremde“ und ermöglichen dabei das Aufdecken „blinder Flecken“ sowie die daran anschließende Entwicklungsarbeit in der besuchten Schule. Peers gehen dabei von einem dreifach fremden Blick aus:

1. bezogen auf die subjektiven, an der jeweiligen Berufsbiographie orientierten **Erfahrungen** der kritischen Freund*innen,
2. bezogen auf die **Standards des BÜZ** als Kriterien für die Beobachtung und
3. bezogen auf die **spezifische Fragestellung** der besuchten Schule. In der Rolle des Vertreters bzw. der Vertreterin der eigenen Schule reflektieren die Peers die „fremde Schulpraxis“ vor ihrem vielfältigen Erfahrungshintergrund und mit der Entwicklungsperspektive der eigenen Organisation.

Dabei ist die **Vielfalt der Erfahrungshintergründe**, die sich aus der bewusst heterogen gestalteten Zusammensetzung der Arbeitskreise hinsichtlich Größe, Schulform und Trägerschaft der Mitgliedsschulen ergibt, eine besondere Chance, die zum Gelingen der Peer-Reviews beiträgt.

In der Regel entsendet jede Schule zwei Personen für den Schulbesuch: nach Möglichkeit ein Mitglied der Schulleitung sowie eine weitere Person. Vertrauensvolle Zusammenarbeit und gute persönliche Beziehungen sind wesentliche Voraussetzungen für ein konstruktives Feedback, das von den Menschen an der besuchten Schule auch gut angenommen werden kann. Daher ist die **personelle Kontinuität** innerhalb der Gruppe eine wichtige Gelingensbedingung für ein gutes Peer-Review. Mit anderen Worten: Mindestens eine von zwei Personen aus jeder Schule im Arbeitskreis sollte verlässlich an jedem Schulbesuch teilnehmen. Idealerweise sollen beide Personen über einen längeren Zeitraum kontinuierlich an den Peer-Reviews teilnehmen.

*Wodurch ist die Haltung der kritischen Freund*innen gekennzeichnet?*

- Wertschätzung, Neugier, Empathie
- Fragen stellen, statt Antworten geben
- Beobachtung geht vor Bewertung
- Hineindenken in die Konzepte der Schule
- Respekt vor den an der Schule arbeitenden und lernenden Menschen
- Achtung der Regeln
- Vertraulichkeit zusichern

Die konkreten Aufgaben der Peers bzw. kritischen Freund*innen werden in Abschnitt 4 bei der Darstellung der Gestaltung von Peer-Reviews beschrieben. Grundsätzlich erkunden kritische Freund*innen mit der oben skizzierten Haltung die besuchte Schule. Dabei stellen sie immer wieder den Bezug zu den BÜZ-Standards sowie der Fragestellung der Schule her. Sie sammeln

möglichst vielfältige Eindrücke – durch Hospitationen im Unterricht, durch Erkundung der Schule während des Unterrichts und in den Pausen, durch Begleitung von Lehrkräften, pädagogischen Mitarbeiter*innen, Schüler*innen, durch informelle Gespräche etc.

4. Gestaltung der Peer-Reviews

In den Arbeitskreisen finden pro Jahr zwei Peer-Reviews statt, an denen die Vertreterinnen und Vertreter der Schulen des Arbeitskreises teilnehmen. Welche Verfahren und Vorgehensweisen sich dabei als hilfreich und bedeutsam erwiesen haben, wird im Folgenden beschrieben. Unterstützende Materialien finden sich zusätzlich in Abschnitt 5 (Materialien).

4.1 Planung und Vorbereitung

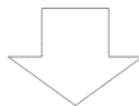
In der Regel vereinbaren die Arbeitskreise die Termine für die Schulbesuche langfristig und legen dabei eine Reihenfolge der Peer-Reviews fest. Spätestens am Ende des letzten Schulbesuchs stehen Termin und Ort des nächsten Besuchs fest und werden über den bzw. die AK-Sprecher*in an die Arbeitsstelle gesendet. Eine Orientierung für die Planung und Vorbereitung von Peer-Reviews bietet die Checkliste in Abschnitt 5 (M1).

Wie bereitet sich die „besuchte Schule“ auf den Schulbesuch vor?

1. Information der Schulgemeinschaft über das geplante Peer-Review

- Einladung der Schulgemeinschaft zur Beteiligung an der Planung
- Verteilung von Verantwortlichkeiten & Erstellen eines Zeit- und Aufgabenplans

In der Schule, die besucht wird, ist zu klären, wer in die Planung involviert wird und wer wofür die Verantwortung übernimmt. Hier sind je nach schulischen Rahmenbedingungen unterschiedliche Wege denkbar, z.B. die Einrichtung einer größeren Planungsgruppe oder die Planung in einem kleineren Team. Die Erstellung eines Zeitplans, der die Aufgaben und Verantwortlichkeiten enthält, erleichtert die Koordination. Orientierungsfragen an die Schulleitung bzw. die Planungsgruppe zur Vorbereitung des Peer-Reviews finden sich in Abschnitt 5 (M2). Bereits bei der Planung sollte die Schule eine Antwort auf die Frage finden, wie sie sicherstellt, dass allen Mitgliedern der Schulgemeinde der Zugang zur Rückmeldung ermöglicht wird.



2. Inhaltliche Planung – Festlegen einer Fragestellung und der passenden Hospitationsform

- Wer wird bei der Erstellung der Fragestellung beteiligt?
- Auf welchen Wegen wird die Fragestellung gefunden und wie wird darüber entschieden?
- Welche Hospitationsform passt zur Fragestellung?

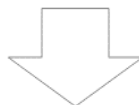
Besonders wichtig ist die Formulierung der **Fragestellung**, die dem Schulbesuch zugrunde liegt und zu der die kritischen Freund*innen während des Peer-Reviews Rückmeldungen geben. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass ein **klarer Bezug zu den BÜZ-Standards** hergestellt wird (abrufbar unter: www.blickueberdenzaun.de >> Publikationen & Downloads). Die Wege zur Formulierung passender Fragestellungen können unterschiedlich verlaufen:

- Ableiten einer Fragestellung aus einer bereits bekannten „Baustelle“
- „Stärken-Schwächen-Sammlung“ in der Lehrer- oder Schulkonferenz
- Befragung des Kollegiums, der Eltern und Schüler*innen
- ...

Weitere Anregungen dazu, auf welchen Wegen die Schule zu einer Fragestellung für das Peer-Review kommen kann, finden sich in Abschnitt 5 (M3). Wer bei der Entscheidung über die Fragestellung eingebunden wird, muss die Schule jeweils selbst entscheiden. Damit der Besuch aber nicht als Belastung oder sogar als Variante der Schulinspektion wahrgenommen wird, empfiehlt sich die **breite Information** in der Schule über das Anliegen der Peer-Reviews, das Verständnis der kritischen Freund*innen und ganz besonders die Chancen, die mit den Peer-Reviews verknüpft sind. Dazu gehört (mindestens) die Information über die Fragestellung. Damit das Peer-Review Impulse für die Weiterentwicklung der Schule geben kann, ist es wichtig, eine **bedeutsame und bearbeitbare Fragestellung** zu entwickeln. Hinweise auf Dimensionen, die bei der Suche nach einer Fragestellung Berücksichtigung finden können, finden sich in Abschnitt 5 (M4), ebenso Kriterien für gute Evaluationsfragen (M5).

In Abhängigkeit von der Fragestellung, die dem Schulbesuch zugrunde liegt, wird die Entscheidung für die Hospitationsform getroffen. Mehrere Varianten sind denkbar, die jeweils unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen bzw. zur Beantwortung bestimmter Fragestellungen angemessener oder weniger angemessen sind:

- Shadowing – Begleitung eines Kindes, Jugendlichen oder Erwachsenen über den ganzen Schultag hinweg
- Offenes Haus – alle Räume sind offen, alle Aktivitäten können besucht werden, die Gäste entscheiden selbst, wann sie mit wem wohin gehen
- Vorbereiteter Hospitationsplan – es gibt einen Plan mit Möglichkeiten zur Hospitation: Lerngruppen, Lehrkräfte, Räume, Fächer



3. Organisatorische Planung

- Einladung der Besucher und Versenden der Fragestellung sowie dazu passender Materialien
- Erinnerung in der eigenen Schule an Schulbesuch und Information über die Besucher
- Einladung der einzelnen Gruppen der Schulgemeinschaft zu Gesprächsrunden

Sobald die Fragestellung gefunden ist, werden die Besucher*innen eingeladen und die Fragestellung sowie weitere Informationen oder für die Beantwortung der Fragestellung relevante Materialien versendet. Auch in der eigenen Schule kann die Erinnerung an den Besuch kurz vorher helfen, Offenheit und Interesse bei allen Beteiligten zu wecken. **Informationen über die Schulen**, von denen die Besucher*innen kommen, machen neugierig auf die Gäste. Für die geplanten Gesprächsrunden werden die Vertreter*innen der verschiedenen Gruppen eingeladen (Kolleg*innen, Eltern, Schüler*innen) und eine Verbindlichkeit hinsichtlich der Teilnahme hergestellt.

Wie bereitet sich die Besuchergruppe auf den Schulbesuch vor?

Die Personen, die von den jeweiligen Schulen zum Peer-Review entsendet werden, melden sich rechtzeitig namentlich in der Schule, die besucht wird, an. Die Besucher*innen bereiten sich durch das Lesen der versandten Materialien inklusive der Fragestellung und Durcharbeiten der Homepage der besuchten Schule auf das Peer-Review vor.

4.2 Durchführung des Peer-Reviews

Während des Schulbesuchs stehen die Vertreter*innen der besuchten Schule als Ansprechpartner für die kritischen Freund*innen zur Verfügung. Als den Besuch unterstützend haben sich folgende Aspekte erwiesen:

- Einen Raum für die Gäste für die gesamte Dauer des Schulbesuchs bereitstellen.
- Eine*n feste*n Ansprechpartner*in für die gesamte Dauer des Schulbesuchs bereitstellen.
- Stundenpläne, Raumpläne und sonstige für die Hospitationen und die Erkundung der Schule wichtigen Informationen bereitstellen. Nach Möglichkeit W-LAN-Zugang für die Gäste ermöglichen.
- Möglichst vielfältige Optionen zum Kennenlernen der Menschen, Räume, Rituale und Konzepte bieten.
- Zeit und Raum lassen für informelle Gespräche und Begegnungen sowie für den Austausch der Gäste untereinander über ihre Beobachtungen.

Seit der Gründung des Schulverbunds ‚Blick über den Zaun‘ 1989 haben sich unterschiedliche Routinen und Praktiken bei der Durchführung der Peer-Reviews in den Arbeitskreisen entwickelt. Bei aller Unterschiedlichkeit im Vorgehen haben sich bestimmte Elemente als feste Bestandteile etabliert. Sie sind in dem folgenden beispielhaften Ablauf aufgelistet:

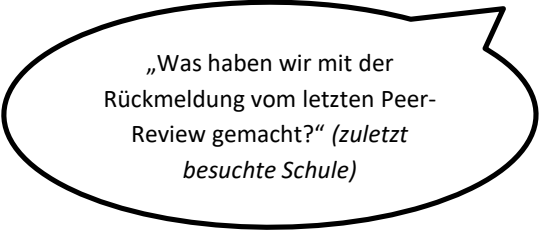
Tag 1	
nachmittags	Ankommen & Begrüßung
	Austauschrunde der BüZ-Vertreter*innen und Kurz-Bericht der zuletzt besuchten Schule*
	Vorstellen der Schule & Rundgang durch die Schule
abends	gemeinsames Abendessen in der Schule oder außerhalb
Tag 2	
vormittags/ nachmittags	Hospitationen, Gespräche mit Eltern, Lehrer*innen, Schüler*innen und ggf. weiteren Personen, ggf. erste Austauschrunde der kritischen Freund*innen
	gemeinsames Abendessen
Tag 3	
vormittags	Vorbereitung der Rückmeldung
vormittags	Rückmeldung der kritischen Freund*innen an die Schule
mittags	Abschlussrunde der BüZ-Vertreter*innen & Abschied
*diese Austauschrunde kann auch zu einem anderen Zeitpunkt, je nach Situation der Schule bzw. Ablauf des Peer-Reviews zeitlich eingeplant werden	

Tag 1

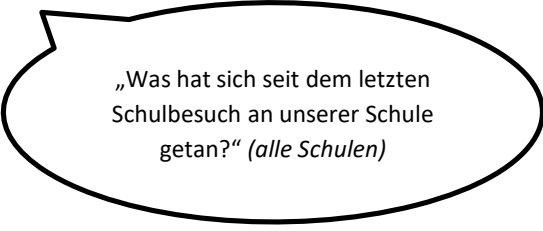
Für das **Ankommen** in der Schule bereiten die Gastgeber den Raum vor, bieten Getränke und kleine Snacks an, begrüßen ihre Gäste und geben wichtige **organisatorische Informationen** zum Ablauf (z.B. Raumpläne, Regeln zum Filmen und Fotografieren, WLAN-Zugang). Als hilfreich hat es sich erwiesen, für das Hospitieren im Unterricht Regeln aufzustellen (siehe Abschnitt 5, M7).

Vorab ist zu überlegen, wer bei der **Begrüßung, der Vorstellung der Schule** und der **Führung** durch die Schule beteiligt ist: Schulleitung, Kolleg*innen, Eltern, Schüler*innen? Zu klären ist auch, wie die Schule vorgestellt wird, z.B. durch eine Präsentation oder mit Hilfe eines Films. Bei der Vorstellung der Schule wird auch die Fragestellung für das Peer-Review erläutert. Erste Fragen der Gäste werden beantwortet verbunden mit Hinweisen auf besondere „Schätze“ und schwierige „Baustellen“ der Schule.

Ein erster **Austausch der BüZ-Vertreter*innen** über Entwicklungen in ihren jeweiligen Schulen kann unmittelbar nach dem Ankommen oder auch am zweiten oder letzten Tag eingeplant werden. Wesentlich ist, dass Zeit reserviert wird für einen **Kurz-Bericht der zuletzt besuchten Schule** über den weiteren Umgang mit der Rückmeldung der kritischen Freund*innen.



„Was haben wir mit der Rückmeldung vom letzten Peer-Review gemacht?“ (*zuletzt besuchte Schule*)



„Was hat sich seit dem letzten Schulbesuch an unserer Schule getan?“ (*alle Schulen*)

Der erste Tag endet mit einem informellen Abendprogramm, das das persönliche Kennenlernen, z.B. auch neu hinzugekommener BüZ-Vertreter*innen, sowie den Austausch und das Erkunden der Rahmenbedingungen unter denen die besuchte Schule arbeitet, ermöglicht. Für die Abendgestaltung bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten, z.B.:

- Abendessen in einem ruhigen Restaurant (möglichst nahe der Schule)
- Abendessen in der Schule, z.B. vorbereitet durch die Schülerfirma
- Einladung zu einem der Gastgeber vor Ort nach Hause
- Teilnahme an kulturellen Vorführungen in der Schule oder im Stadtteil

Tag 2

Die kritischen Freund*innen erleben einen „normalen Schultag“. Sie **hospitieren** je nach Fragestellung im Unterricht und den außerunterrichtlichen Bereichen. In Gesprächen „am Rande“ mit Schüler*innen oder Lehrer*innen können aufkommende Fragen direkt geklärt werden. Manche Kolleg*innen freuen sich auch über eine kurze Rückmeldung nach der Hospitation.

Neben den Beobachtungen im Unterricht führen die kritischen Freund*innen Gespräche mit Mitgliedern der Schulgemeinschaft. Dafür eignen sich kleine, vorstrukturierte **Gesprächsrunden** in den Räumen der Schule, beispielsweise mit Elternvertreter*innen, Schülergruppen, der Schulsozialarbeit, Mitgliedern von Fachkonferenzen oder / und bestimmten Lehrergruppen.

Folgende Hinweise lassen sich aus der mehrjährigen Erfahrung mit der Durchführung von Peer-Reviews für die Organisation der Gruppengespräche ableiten:

- Moderator*in und Protokollant*in festlegen
- allen Anwesenden Vertraulichkeit zusichern
- Bezug zur Fragestellung im Blick halten
- Gespräch strukturieren im Hinblick auf einige wenige zentrale Aspekte
- Raum geben für die Formulierung von Stärken und von Schwächen
- Zuhören, Fragen stellen statt Bewertungen und Empfehlungen formulieren

Im Arbeitskreis bzw. innerhalb der Gruppe der kritischen Freund*innen ist zu klären, ob bereits an Tag 2 eine erste Austauschrunde der Besucher*innen stattfindet bzw. die Rückmeldung vorbereitet wird.

In vielen Arbeitskreisen klingt dieser Tag mit einer gemütlichen Besucherrunde aus, an der freiwillig auch Lehrkräfte oder Eltern der besuchten Schule teilnehmen können.

Tag 3

Sofern die Rückmeldung noch nicht an Tag 2 vorbereitet wurde, treffen sich die kritischen Freund*innen am Tag 3, um sich über ihre **Eindrücke auszutauschen** und die **Rückmeldung vorzubereiten**. Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, dass zunächst alle kritischen Freund*innen ihre Eindrücke und Beobachtungen schildern und sich danach eine Phase der Sammlung, Sicherung und Visualisierung der Beobachtungen und Eindrücke in der Gruppe anschließt. Hinweise zur Vorbereitung sowie insbesondere dem „Herzstück“ der Peer-Reviews, der Rückmeldung an die Schule, finden sich ausführlicher in Abschnitt 4.3.

An die Rückmeldung schließt sich eine **Abschlussrunde aller BÜZ-Vertreter*innen** des Arbeitskreises an. Dabei wird das unmittelbar zurückliegende Peer-Review gemeinsam reflektiert und es werden ggf. Absprachen für künftige Besuche getroffen. Falls ein Austausch aller Vertreter*innen der Schulen des Arbeitskreises sowie der Kurz-Bericht der zuletzt besuchten Schule noch nicht stattgefunden hat, sollte spätestens hier Zeit dafür reserviert werden. Der bzw. die AK-Sprecher*in hat Gelegenheit aus dem Schulverbund, z.B. den Sitzungen der Koordinierungsgruppe (KOO), zu berichten oder Fragen und Anregungen aus dem Arbeitskreis für die Diskussion in der KOO zu sammeln. Die Abschlussrunde endet mit der Planung bzw. letzten Abstimmungen für das nächste Peer-Review.

4.3 Rückmeldung, Reflexion und Auswertung des Peer-Reviews

Die Rückmeldung, das „Herzstück“ der Peer-Reviews, ist das Geschenk der kritischen Freund*innen an die besuchte Schule. Diese entscheidet selbst, wie sie mit diesem Geschenk umgeht. Die Rückmeldung findet auf Augenhöhe statt. Alle am Schulbesuch Teilnehmende sind gleichermaßen Lernende. Grundlagen für die Rückmeldung sind die Standards des BÜZ und die von der besuchten

Schule formulierte Fragestellung. Aus den langjährigen Erfahrungen mit dem Verfahren des Peer-Reviews lassen sich Bedingungen beschreiben, die zum Gelingen der Rückmeldung beitragen.

Vorbereitung der Rückmeldung

- genügend Zeit einplanen für die gründliche und sorgfältige Vorbereitung der Rückmeldung,
- eine*n Moderator*in und eine*n Protokollant*in für die Auswertung in der Gruppe festlegen,
- erstes „Blitzlicht“ ermöglichen zur Schilderung der gesammelten Eindrücke,
- die Fragestellung der Schule in den Vordergrund stellen,
- Beobachtungen und Eindrücke aus den Hospitationen und Gesprächsrunden sammeln, visualisieren, strukturieren oder clustern
- die einzelnen Teile der Rückmeldung festlegen,
- klare Verantwortlichkeiten im Hinblick auf den Vortrag klären,
- und zu guter Letzt... bitte noch einmal sicherstellen, dass die Rückmeldung keine Bewertungen, sondern nur Beobachtungen und Beschreibungen enthält!

Zur **Dokumentation** der Rückmeldung bietet es sich an einen Mitschnitt der Rückmeldung anzufertigen. Dafür muss vorab das Einverständnis der Peers eingeholt und über den weiteren Umgang mit der Tonaufnahme informiert werden.

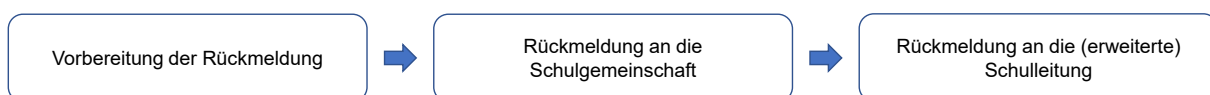
Gestaltung der Rückmeldung

In der Frage des Zeitpunkts der Rückmeldung, der Anzahl der Rückmelderunden und der Adressaten sind Varianten je nach spezifischen schulischen Bedingungen sowie Absprachen im Arbeitskreis möglich. Folgende Varianten kommen im Schulverbund ‚Blick über den Zaun‘ zur Anwendung:

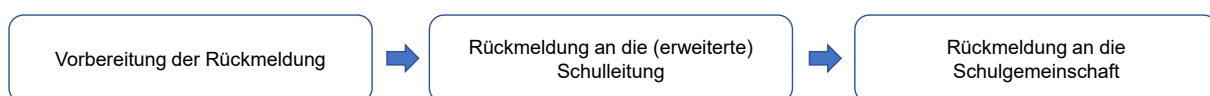
Variante 1



Variante 2



Variante 3



Wesentlich ist, dass Peer-Reviews die **Rückmeldung an die Schulgemeinschaft** beinhalten. Im Kern unterscheiden sich die Varianten dann in der Frage, ob und zu welchem Zeitpunkt eine Rückmeldung an die (erweiterte) Schulleitung stattfindet. Die Umsetzung der verschiedenen Varianten zieht unterschiedliche Konsequenzen für den Umgang mit der Rückmeldung sowie für die Arbeit der Arbeitskreise nach sich. Welche der Varianten für den Arbeitskreis bzw. die einzelne Schule passend erscheint, muss im Arbeitskreis gemeinsam diskutiert und ausgehandelt werden.

Die Haltung und Aufgaben der Peers bzw. kritischen Freund*innen wurden bereits in Abschnitt 3 ausführlich dargelegt. Da es sich bei der Rückmeldung um das „Herzstück“, also die entscheidende

Phase im Verfahren des Peer-Reviews handelt, findet sich im Folgenden noch einmal eine kurze **Beschreibung der Rolle der kritischen Freund*innen**.

Die kritischen Freund*innen	
... spiegeln ihre Beobachtungen,	aber bewerten ihre Beobachtungen nicht.
... heben auffällig Positives hervor,	aber äußern keine Einzelkritik.
... geben – soweit möglich – eine differenzierte Antwort auf die Frage der Schule,	aber heben das Verhalten einzelner Personen in ihrem Unterricht oder anderswo nicht hervor.
... regen die Schulgemeinschaft an, Antworten auf bestimmte (offen formulierte) Fragen zu suchen,	aber geben keine Empfehlungen oder Ratschläge.
... sind der besuchten Schule insgesamt verpflichtet,	und nicht einzelnen Personen oder Gremien.

Ablauf der Rückmelderunde an die Schulgemeinschaft

- Die Rückmelderunde findet im Stuhlkreis statt. Sowohl die kritischen Freund*innen als auch die Mitglieder der Schulgemeinschaft der besuchten Schule sitzen im Kreis. Wenn die kritischen Freund*innen bewusst verteilt im Kreis Platz nehmen, wird eine „Frontenbildung“ vermieden. Bei großen Schulen muss eine andere Lösung gefunden werden, die die Augenhöhe sichert.
- Die Rückmelderunde sollte maximal 60 Minuten dauern.
- Die Einleitung erfolgt durch den bzw. die AK-Sprecher*in. Anschließend stellen sich alle kritischen Freund*innen kurz vor.
- Zunächst erfolgen die individuellen Rückmeldungen aller Besucher*innen („das lasse ich hier“, „das nehme ich mit“). Wichtig: Kurzfassen, Ich-Botschaften formulieren, keine Ratschläge erteilen.
- An diese Phase schließt sich die strukturierte, auf die Standards des BÜZ und die Fragestellung der Schule fokussierte Rückmeldung an. Diese kann durch zuvor ausgewählte Personen erfolgen.
- Verabschiedung der Gäste im Plenum durch die Schulleiterin/den Schulleiter der besuchten Schule.

Die Rückmeldung an die Schulgemeinschaft endet mit informellen Gesprächen, die Rückfragen und einen Austausch über die Rückmeldung ermöglichen. Um diese Phase sicherzustellen, sollte die Rückreise mit einem ausreichenden Zeitpuffer geplant werden.

Auswertung in der besuchten Schule

Die Rückmeldungen der kritischen Freund*innen werden zeitnah und umfassend allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft zugänglich gemacht. Die Steuergruppe oder ein ähnliches Gremium analysiert die Rückmeldungen im Hinblick auf deren Bedeutung für die weitere Schulentwicklung. Gegebenenfalls werden entsprechende Schulentwicklungsvorhaben erarbeitet. Anregungen für die weitere Arbeit mit den Ergebnissen der Rückmeldung finden sich in Abschnitt 5 (M8).

Auswertung in den besuchenden Schulen

Die Personen, die am Peer-Review teilgenommen haben, berichten in ihren Gruppen und Gremien (Gesamtkonferenz, Erweiterte Schulleitung, Steuergruppe, ...) über den Schulbesuch. Dabei werden Ideen und Anregungen aus den Hospitationen und aus dem Austausch mit den Schulen des Arbeitskreises in die konkrete Schulentwicklungsarbeit der jeweiligen Schule eingebracht.

5. Materialien

M1 Checkliste zur Planung eines Peer-Reviews im ‚Blick über den Zaun‘

Diese Liste ist als Vorschlag zu verstehen und muss jeweils an die Bedürfnisse und Bedingungen der einzelnen Schule angepasst werden.

Im Vorfeld des Peer-Reviews				
	bis wann	zuständig ist	Bemerkungen	erledigt
Zusammenstellung der Planungsgruppe				
Entwicklung einer Fragestellung unter Berücksichtigung der Standards				
Sicherstellung der Beteiligung der Schulgemeinde an der Rückmeldung				
Fixierung des Besuchstermins und Kommunikation des Termins und des Ziels nach innen und außen				
Kontakt mit den Gästen (Übernachtungswünsche...)				
Planung der Unterbringung: Vorreservierung Hotel				
To-do-Liste für die Schulgemeinschaft festlegen				
Informationsmaterial über besuchende Schulen zusammenstellen				
Vorbereitung einer Ausstellung über die Schulen (Poster, Broschüren usw.)				
Informationen über die Schule an die Gastschulen senden				
Informationsmaterial zu Stadt, Hotel, Anfahrt zusammenstellen und zuleiten				
Information des Kollegiums (über BüZ; Idee und Ziel der Peer-Reviews)				
Information der Schulgemeinschaft (Schüler*innen, Eltern und weitere Mitarbeiter*innen)				
Vorankündigung Presse				

Vorbereitung und Planung des Peer-Reviews				
	bis wann	zuständig ist	Bemerkungen	erledigt
ggf. Hospitationsregeln klären (und deren Kommunikation vorbereiten)				
Beschlüsse zu <ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung des Empfangs • Rückmeldungsteilnehmer • Schüler*innenbeteiligung 				
Planung und Umsetzung der Gestaltung des „Gästebereichs“				
Ablauf des Besuchs festsetzen und kommunizieren				
Auswahl von Schüler*innen- und Elternvertreter*innen für die Gesprächsrunden				
Entscheidung über die Protokollierung / Aufzeichnung der Rückmeldung				
ggf. Einladung weiterer Gäste (für Begrüßung), z.B. Schulträger				
Bereitstellung ggf. notwendiger Technik (Internet, Kamera)				
Einkauf im Vorfeld des Besuchs				
Vorbereitung von Namensschildern				

Während des Peer-Reviews				
	bis wann	zuständig ist	Bemerkungen	erledigt
Transfer der Gäste (Hotel - Schule - Bahnhof)				
Verpflegung: Reservierung von Restaurants, Absprachen internes Catering, Unterlagen Lieferservice				
Betreuung des Gästebereichs				
Ansprechpartner für die Gäste				
Gestaltung des Empfangs				
Vorbereitung des Raums für die Rückmeldung				
Moderation bestimmen für die Rückmeldung				
Zuständigkeiten für Technik				
Bestimmung von Protokollanten der Rückmeldung				

Moderation des AK-Treffens in Kooperation mit dem/der Sprecher*in des Arbeitskreises				
<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung des Besuchs und Konsequenzen für weitere Besuche • Absprachen nächster Schulbesuch • Zuleitung von Erkenntnissen / Terminen an Arbeitsstelle 				

Nach dem Peer-Review				
	bis wann	zuständig ist	Bemerkungen	erledigt
Aufarbeitung und Verbreitung der Protokolle (in der Schule/an Gastschulen)				
Diskussion der Rückmeldung im Kollegium – Beschlussfassung zur weiteren Bearbeitung der Ergebnisse des Peer-Reviews				
Systematisierte Auswertung im Kollegium				
Auswertung mit anderen Gremien/ Gruppen				
Presseerklärung über das Peer-Review/Mitteilung in der Schulzeitung o. ä.				
Zuleitung der Presseerklärung an Arbeitsstelle				
Zuleitung entstandener Konsequenzen aus dem Peer-Review an die Gastschulen				

M2 Orientierungsfragen zur Vorbereitung

Vier Orientierungsfragen an die Schulleitung bzw. Planungsgruppe zur **Vorbereitung des Peer-Reviews** an der eigenen Schule

1. Wie ist unsere Schule, wie sind das Kollegium, unsere Schüler*innen, unsere Eltern für die bevorstehende Evaluation zu gewinnen?
2. Was wollen wir von den Besucher*innen wissen?
3. Was brauchen die Besucher*innen als Vorinformation?
4. Wie müssen wir den Besuch organisatorisch vorbereiten?

M3 Wege zur Fragestellung für das Peer-Review

Wege zur **Fragestellung** für das Peer-Review:

- In einem Brainstorming der Schulkonferenz werden die besonderen Stärken und Schwächen gesammelt.
- In einem knappen Fragebogen werden Schüler*innen, Eltern und Lehrer*innen aufgefordert, in Stichworten zu notieren:
 - Gut an unserer Schule finde ich, dass...
 - Mir gefällt nicht, dass...
 - Ich vermisse...
- Mitglieder der Planungsgruppe gehen durch die Schule, als ob sie sie zum ersten Mal besuchten, und halten fest, was ihnen spontan auffällt.
- Eine oder mehrere externe Bezugspersonen der Schule (Schulamt, Handwerkskammer, Kirche, privater Träger, Förderverein) werden zu einem Vorgespräch eingeladen und um ihre Fragen an die Schule und die Besucher*innen gebeten.

M4 Ausgangspunkt für Entwicklungsfragen

Wertvolle Hinweise, worauf bei der Suche nach einer Fragestellung für den Schulbesuch geachtet werden sollte, liefern die **Ausgangspunkte für Entwicklungsfragen**.² Nach der Auseinandersetzung mit den vier Dimensionen können konkrete Fragestellungen abgeleitet werden.

Handlungsspielraum Stammt der Evaluationsfokus aus unserem Arbeitsfeld? Können wir zu diesem Thema etwas in Eigenverantwortung tun oder sind wir primär von anderen Personen/Instanzen abhängig?	Bedeutsamkeit Wie wichtig ist das Thema für die pädagogische Arbeit an unserer Schule? Wird uns das Thema auch zukünftig beschäftigen? Sind wir bereit, gemeinsam Kraft und Zeit in das Thema zu investieren?
Bearbeitbarkeit Inwieweit können wir uns dem Evaluationsanliegen in Zukunft ernsthaft widmen? Lässt die Eingrenzung des Fokus aussagekräftige Ergebnisse im Peer Review zu?	Verträglichkeit Welche inhaltlichen Bezüge haben die Entwicklungsfragen zu unseren pädagogischen Schulentwicklungszielen? Sind es Themen, denen wir uns ohnehin widmen wollen?

² Altrichter, H.; Posch, P. (1998): Lehrer erforschen ihren Unterricht. 3. Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 58f.

M5 Kriterien für Evaluationsfragen³

Evaluationsfragen ...

- ... sind im Wortsinn zunächst einmal Fragen, die an die Peers gerichtet werden.
- ... können im Rahmen der Möglichkeiten des Peer Reviews beantwortet werden.
- ... wurden in der Schulgemeinschaft gemeinsam vereinbart.
- ... beziehen sich inhaltlich auf Entwicklungsvorhaben der Schule.
- ... haben einen erkennbaren Bezug zu bestimmten Gruppen innerhalb der Schulgemeinschaft.
- ... sind keine Entscheidungsfragen, die lediglich mit Ja oder Nein zu beantworten sind.
- ... sind eindimensional, verständlich und konkret formuliert.
- ... vermeiden die vergangenheitsorientierte Ursachenanalyse über Warum-Fragen.
- ... sind in der Blickrichtung eher gegenwartsbezogen formuliert, indem Ergebnisse und Prozesse in den Blick genommen werden.

Evaluationsfragen in BüZ-Peer-Reviews stellen zudem ...

- ... einen Bezug zu den BüZ-Standards einer guten Schule her.

M6 Orientierungsfragen für die Begrüßung der Gäste

Wer begrüßt die Gäste?

Natürlich müssen Vertreter*innen der Schulleitung und der Planungsgruppe anwesend sein. Aber auch das ganze Kollegium? Sollen auch Schüler*innen und / oder Eltern die Gäste in Empfang nehmen? Diese Frage kann – z. B. je nach Größe der Schule – unterschiedlich entschieden werden, ist aber im Vorfeld zu klären.

Wie wird begrüßt?

Informell und auf einer rein personalen Ebene, oder soll über eine lockere Führung, eine Filmvorstellung, über Beiträge einzelner Mitglieder die Schule und ihre Arbeit bereits vorgestellt werden ...?

³ In Anlehnung an Gieske-Roland, M. (2015): Das Peer-Review als Verfahren der Schulentwicklung. In: Buhren, C. G. (Hrsg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim u.a.: Beltz, S. 108-124.

M7 Mögliche Hospitationsregeln

- In einer Unterrichtsstunde hospitieren grundsätzlich nicht mehr als ... Besucher gleichzeitig.
- Eine Klasse, die ein **Stoppsignal** an ihre Tür gehängt hat, wird nicht betreten.
Variante: Klassen mit offenen Türen können besucht werden.
- Besucher*innen, die sich während einer Unterrichtsstunde untereinander oder mit Schülern austauschen wollen, verständigen sich **flüsternd**.
Variante: Während des Unterrichts bitte keine Gespräche führen!
- **Einblick** in Hefte/Materialien/Klassenbuch etc. ist dann möglich, wenn das Einverständnis der Beteiligten erteilt wurde.
- **Fotografieren** ist möglich, nachdem das Einverständnis der Beteiligten eingeholt wurde. Dabei sollte die Schule vorab klären, wie etwaige Aufnahmen verwendet werden dürfen.
Variante: Bitte während des Unterrichts nicht fotografieren.
- ...

Wenn Besucher*innen unsicher sind, sollten sie sich fragen:

*Wie würde ich ein Verhalten wahrnehmen, wenn fremde Beobachter*innen in meiner Klasse zu Besuch wären?*

M8 Anregungen für die weitere Arbeit mit den Rückmeldeergebnissen in der Schule

- An die Rückmelderunde schließt sich unmittelbar ein **Pädagogischer Tag** an.
- **Arbeitsphasen** der entsprechenden **Teams oder Gremien** der Schule schließen sich unmittelbar an.
- **Offene Arbeitsphasen** mit **verschiedenen Beteiligten** zu den Schwerpunkten der Rückmeldung schließen sich an.
- **Weiterarbeit** mit einer/einem **externen Berater*in oder Moderator*in** an den Ergebnissen der Rückmeldung.
- ...

Impressum

Arbeitsstelle des Schulverbands ‚Blick über den Zaun‘

Dr. Franziska Carl

www.blickueberdenzaun.de
blickueberdenzaun.ew@uni-hamburg.de

Redaktion der vollständig überarbeiteten Neuauflage

Dr. Franziska Carl, Mike Bruhn, Nils Kleemann, Silke Sell, Andreas Niessen

Schulen lernen von Schulen. Ein Leitfaden für Peer-Reviews im Schulverbund ‚Blick über den Zaun‘ (BüZ)

Vollständig überarbeitete Neuauflage der Broschüre „‚Blick über den Zaun‘ Schulen lernen von Schulen. Vorschläge zur Planung und organisatorischen Ausgestaltung von Peer-Reviews durch kritische Freunde“

Universität Hamburg
Fakultät Erziehungswissenschaft
Arbeitsbereich Schulpädagogik / Schulforschung
Von-Melle-Park 8
20146 Hamburg

Stand: April 2019

