SCHULVERBUND **BLICK ÜBER DEN ZAUN**

# ‚Blick über den Zaun'

# Schulen lernen von Schulen

*Vorschläge zur Planung und organisatorischen Ausgestaltung von Peer-Reviews durch kritische Freunde*

## ‚Blick über den Zaun'

ist ein Verbund reformpädagogisch orientierter Schulen aller Schularten in staatlicher wie in freier Trägerschaft, die im direkten Erfahrungsaustausch voneinander lernen wollen und sich seit 1989 dabei wechselseitig anregen, ermutigen, unterstützen. Der inzwischen auf rund 120 Mitgliedsschulen angewachsene Verbund (Stand: Juni 2012) repräsentiert eine große Vielfalt unterschiedlicher Schulkonzepte. Die Zusammenarbeit in den derzeit 14 Arbeitskreisen von jeweils 8-10 Schulen stützt sich auf

- ein gemeinsames Verständnis von „guter Schule heute",
- gemeinsame Standards, an denen sie sich und ihre Arbeit orientieren und messen lassen wollen,
- ein gemeinsames Evaluationskonzept,
- eine gemeinsame schulpädagogische und bildungspolitische Position.

Die Texte, in denen diese Gemeinsamkeiten festgehalten sind, können im Internet unter **www.blickueberdenzaun.de** abgerufen und dort auch als Broschüren bestellt werden.

3. leicht überarbeitete Auflage 501-700
Reformpädagogische Arbeitsstelle ‚Blick über den Zaun'
an der Universität Siegen

UNIVERSITÄT SIEGEN

Axel Backhaus / Hans Brügelmann / Wolfgang Harder / Otto Seydel

# ‚Blick über den Zaun'

# Schulen lernen von Schulen

## *Vorschläge zur Planung und organisatorischen Ausgestaltung von Peer-Reviews durch kritische Freunde*

*Inhaltsverzeichnis*


**3** Vorwort

**5** (I) Planung und Vorbereitung des Besuchs

**11** (II) Ablauf des Besuchs

**21** (III) Nacharbeit in der besuchten und in den besuchenden Schulen

**23** Literatur

**24** „Unsere Standards" an der Martinsschule Greifswald

**25** Checkliste zur Planung eines Schulbesuchs im ‚Blick über den Zaun'

## *Vorwort*

*Diese Handreichung für eine Peer-Review ist aus der Arbeit des Schulverbunds ‚Blick über den Zaun' erwachsen und in erster Linie als Hilfe für seine Mitgliedsschulen geschrieben. Mitgedacht ist zugleich eine Verwendung durch weitere Schulen, die sich in ähnlicher Weise organisieren wollen, um die eigene Schulentwicklung in die Hand zu nehmen.*

*Die Schulen des ‚Blick über den Zaun' haben sich in Arbeitskreisen organisiert. Sie besuchen sich reihum für jeweils zwei bis drei Tage. Pro Jahr finden in der Regel zwei solcher Treffen statt, die von der jeweils gastgebenden Schule des Arbeitskreises organisiert werden. Die Kollegien nehmen nicht vollständig an diesen Besuchen teil. Vielmehr gibt es ein stabiles Botschafter-Tandem (meistens ein Schulleitungsmitglied und ein weiterer Kollege).*

*Die Einzelschule profitiert – vermittelt durch ihre „Botschafter" – kontinuierlich von den Erfahrungen in den anderen Schulen. Nur einmal etwa alle 4-5 Jahre kommen Besucher/-innen in die eigene Schule.*

*Um den Gewinn dieses Besuchs an der eigenen Schule zu optimieren, lohnt sich eine gründliche und breit getragene Vorbereitung. Diese Vorbereitung liegt in der Hand der Einzelschule vor dem Hintergrund der im ‚Blick über den Zaun' gesammelten Erfahrungen, wie sie in dieser Handreichung zusammengetragen sind. Zudem kann jeder Arbeitskreis feste Formen entwickeln, die er in jedem Treffen auf eine bestimmte Weise realisieren möchte.*

*Die Vorschläge dieser Handreichung basieren auf langjährigen Erfahrungen der Mitgliedschulen. Sie sind jedoch nicht als verbindlicher Fahrplan zu verstehen. Vielmehr muss jede Schule vor einem Besuch durch befreundete Kolleg/-inn/en jeweils neu prüfen, welche Formen ihrer besonderen Situation gerecht werden. Als Anregung werden deshalb an verschiedenen Stellen alternative Optionen statt eines Regelvorschlags angeboten. Die für einen reibungslosen Ablauf zu bedenkenden organisatorischen Punkte fassen wir abschließend in einer Checkliste zusammen. Ein vollständiges Abarbeiten der Checkliste wird aber die Ausnahme sein. Jede Schule hat ihren eigenen Stil.*

*Axel Backhaus, Hans Brügelmann, Wolfgang Harder und Otto Seydel*
*Siegen, im Juni 2012*

## (I) Planung und Vorbereitung des Besuchs

Besuchsort und Termin des Besuchs werden in der Regel während des jeweils vorhergehenden Treffens festgelegt. Daraufhin hat die einladende Schule zu klären, wer sich für den Besuch der ‚Blick über den Zaun'-Kolleg/-inn/en verantwortlich sieht und die Vorbereitung koordiniert. Dies kann die Schulleitung bzw. im besten Fall eine Planungsgruppe sein. In einer solchen Planungsgruppe können sich neben Schulleitung und bisherigen Vertreter/-inne/n der Schule im ‚Blick über den Zaun'-Arbeitskreis weitere Lehrer/-innen aus dem Kollegium, andere Mitarbeiter/-innen, Eltern oder Schüler/-innen zusammenfinden.

Es ist sinnvoll, diese Vorbereitungen mindestens zwei bis drei Monate vor dem Besuch anzugehen, damit genug Zeit für eine breite Beteiligung in der einladenden Schule und für eine rechtzeitige Information der Besucher/-innen bleibt. Neue Arbeitskreise im ‚Blick über den Zaun' werden zunächst (für die ersten zwei bis drei Schulbesuche) von *Paten* begleitet, erfahrenen ‚Blick über den Zaun'-Kolleg/-inn/en. Sie sollen dem Arbeitskreis neben z. B. dieser Handreichung helfen, die im Verbund entwickelten Erfahrungen nutzen zu können. Die Paten können auch im Vorfeld eines Besuchs (z. B. gemeinsame Durchsicht des geplanten Programmablaufs hinsichtlich Machbarkeit) hilfreich sein und angefragt werden.

Eine wichtige Gelingensbedingung der Besuche ist die hinreichende Information aller Beteiligten, der Gäste (»Was ist besonders an unserer Schule?«, »Welche Regeln gelten bei der Hospitation?«, »Was ist besonders an der Organisation unseres Besuch?«) wie der Schulkolleg/-inn/en, die den ‚Blick über den Zaun' nicht aus eigener Erfahrung kennen (»Wer besucht uns?«, »Was ist der ‚Blick über den Zaun'?«, »Wie sind die Abläufe bei den Besuchen?«).

**- Nachdenker -**

Schulen sind mehr als ein Ort, an dem Lehrer/-innen *Unterricht halten*. Sie sind ein Lern- und Lebensraum. So kommen neben dem Kollegium auch andere Personengruppen in den Blick: Schulsekretär/-in und Hausmeister/-in, die Schüler/-innen, ihre Eltern[1].

Hat sich eine Vorbereitungsgruppe gefunden, kann die konkrete Planung beginnen.

Vier Fragen an die Planungsgruppe:

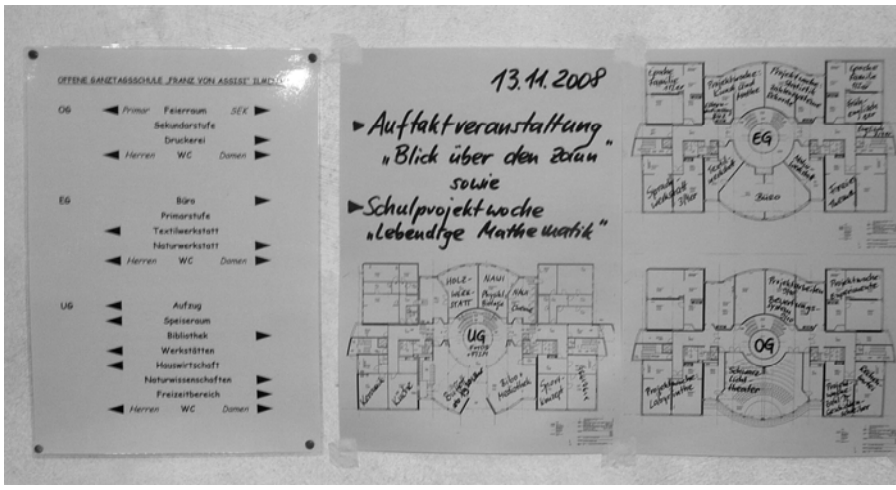
- Wie ist unsere Schule, wie sind das Kollegium, unsere Schüler/-innen, unsere Eltern für die bevorstehende Evaluation zu gewinnen?
- Was wollen wir von den Besucher/-inne/n wissen?
- Was brauchen die Besucher/-innen als Vorinformation?
- Wie müssen wir den Besuch organisatorisch vorbereiten?

## Information der eigenen Schule

Am Anfang steht die Information des Kollegiums/der Schulkonferenz über Ziele und Ablauf des Besuchs. Damit dieser nicht als weitere Belastung oder gar als Variante einer Schulinspektion *von oben*, sondern als Chance gemeinsamen Lernens gesehen wird, ist es wichtig, die Stärken dieses Austauschs *unter Freunden* zu verdeutlichen. Hier sind die Schulleitung und diejenigen gefordert, die bereits an Besuchen der anderen Schulen des Arbeitskreises teilgenommen haben. Sie müssen deutlich machen, dass es um einen Austausch unter pädagogischen Expert/-inn/en auf Augenhöhe geht[2].

Damit sich auch die übrigen Mitglieder der zu besuchenden Schule ein Bild von den Besucher/-inne/n machen können, sollten ihnen Kurzinformationen und Internetadressen der Herkunftsschulen der Gäste zugänglich gemacht werden, beispielsweise über Prospekte und Auszüge aus den Websites an einer Stelltafel an einem schulöffentlichen Ausstellungsort[3].

Es empfiehlt sich, die weiteren Vorbereitungen nicht durch die Schulleitung allein treffen zu lassen, sondern sie einer Gruppe zu übertragen. In den ersten Jahren des ‚Blick über den Zaun' wurde diese zumeist ausschließlich durch Mitglieder des Kollegiums besetzt. Seither aber beziehen immer mehr Schulen Vertreter/-innen der Schülerschaft und der Eltern mit ein. So kann der Besuch zum Impuls für die Entwicklung der Schule als Ganzes werden. Spätestens aber nach dem Schulbesuch sollten alle an den weiteren Entscheidungsprozessen beteiligten Gruppen Informationen aus der Außensicht erhalten.



Die Schule empfängt die Gäste mit einem Plan der Schule

Eine besonders ertragreiche Vorbereitung verspricht die Nutzung der Standards des ‚Blick über den Zaun' als Instrument zur Selbstevaluation, und zwar in Form einer Tabelle mit den folgenden Spalten:

- Ist-Zustand: Wo machen wir schon etwas – und auf welchem Stand sind diese Bemühungen?
- Probleme: Wo haben wir weiße oder gar blinde Flecken, d. h. welche Felder liegen bislang unbearbeitet brach?
- Nächste Schritte: Was können konkrete nächste Schritte sein – und wie werden wir sie angehen: Maßnahmen?
- Zeit und Zuständigkeit: Wann sollten wir was davon erledigt haben (Zielvereinbarung zur anschließenden Rechenschaft)?

## Offener Blick – und gezielte Fragen

Die Besucher/-innen kommen aus ganz unterschiedlichen Schulen – aus unterschiedlichen Schulformen mit unterschiedlichen Alterstufen und unterschiedliche pädagogischen Traditionen. Diese Chance vielfältiger Blicke auf die besuchte Schule sollte in jedem Falle gewahrt bleiben. Die erste Frage ist deshalb immer: Was fällt euch an unserer Schule auf?

Sowohl Stärken als auch Schwächen der eigenen Arbeit nehmen die unmittelbar Beteiligten der besuchten Schule oft nicht mehr bewusst oder auch einseitig wahr. Sie sind *selbstverständlich* geworden.

Darum kann es einer Schule helfen, wenn sie Einschätzungen und Ratschläge zu anstehenden konkreten Problemen von außen erhält. Solche gezielten Fragen kann man auf verschiedene Weisen gewinnen – der zeitliche Spielraum, den eine Schule für diesen Vorbereitungsschritt hat, wird sehr unterschiedlich sein:

- Schulleiter/-in und/oder die Mitglieder der Planungsgruppe gehen durch die Schule, als ob sie sie zum ersten Mal besuchten, und halten fest, was ihnen spontan auffällt;
- in einem Brainstorming der Schulkonferenz werden „unsere 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…;
- eine oder mehrere externe Bezugsperson(en) der Schule – aus Schulamt, Handwerkskammer, Kirche, dem Kreis der Träger, Förderverein – werden zu einem Vorgespräch eingeladen und um ihre Fragen an die Schule und die Besucher/-innen gebeten[4].

## Inhaltliche und organisatorische Information der Besucher/-innen

In der Regel kommen von den 7-9 anderen Schulen des Arbeitskreises jeweils zwei Personen, so dass insgesamt mit etwa 15-20 Besucher/-inne/n zu rechnen ist. Die Größe der gastgebenden Schulen variiert aber stark. Entsprechend eng oder großzügig kann der Rahmen für die Besuchergruppe bemessen werden.



Bericht vom vorherigen Schulbesuch durch die Gastgeberin dieses Besuchs

Inhaltliches Informationsmaterial wie (Auszüge aus) Schuldaten, Schulprogramm, ggf. auch Selbstevaluation, Inspektionsbericht etc. sollten so zusammengestellt werden, dass sie einem Außenstehenden (mit einem in der Regel streng begrenztem Zeitbudget) bereits konkrete Einblicke ermöglichen – über die Außendarstellung der Homepage hinaus. Diese Informationen und abschließende organisatorische Hinweise (zu Anreise, Quartier, Ablaufplan) sollten spätestens eine Woche vorher verschickt werden, um den Gästen Planungssicherheit und die Möglichkeit zu geben, sich auf die Schule einzustellen.

Der *fremde Blick* der Gäste ist in zwei Perspektiven interessant, und diese Erwartung sollte den Besucher/-inne/n auch ausdrücklich mitgeteilt werden:

- Was fällt Ihnen aufgrund Ihrer ganz persönlichen Berufssituation und Ihrer pädagogischen Biografie an unserer Schule auf?
- Was fällt Ihnen im Blick auf die Fragen auf, an denen wir in unserer Schule zurzeit arbeiten (und die wir Ihnen vorab geschickt hatten)?

## Sicherung der Rahmenbedingungen für den Besuch

Um einen reibungslosen Ablauf des Besuchs zu gewährleisten, sind einige organisatorische Eckpunkte zu klären:

- Strukturierung des Ablaufs in einem Zeitplan
- Festlegung der Hospitationsform und Fixierung des Hospitationsplans[5]

  Variante A: Teilnahme als Schatten eines Schülers/einer Schülerin
  Variante B: Teilnahme als Schatten einer Lehrperson
  Variante C: Angebot definierter Stunden nach Wunsch einzelner Lehrer/-innen
  Variante D: definierte Stunden in bestimmten *kritischen* Klassenstufen (insbesondere bei großen Schulen)
  Variante E: offenes Haus für individuelle Rundgänge und Unterrichtsbesuche.

| VARIANTE | PRO | CONTRA |
|---|---|---|
| A | Dieses breit erprobte und häufig bevorzugte Modell gibt die Chance, die Schule durch die Brille und über die Kommentierung der begleiteten Person wahrzunehmen. | Nicht alle Schulen möchten die *Deutungsmacht* über die Schule an die Schüler/-innen abgeben. |
| B | Einer ähnlichen Stärke wie (A) – Wahrnehmung der Schule aus der Sicht einer in ihr tätigen Person... | ...steht die Schwäche entgegen, dass keine *Außen- oder Abnehmerperspektive* (die der Schüler/-innen) zugänglich gemacht wird. |
| C | Keine Lehrerin/kein Lehrer wird überfordert durch einen Besuch, den er möglicherweise nicht will. | Eine Positivselektion hat möglicherweise Folgen auf das bei den Besuchern entstehende Bild der Schule. |

| VARIANTE | PRO | CONTRA |
|---|---|---|
| D | Dieses Modell kann bei einer spezifischen Fragestellung der Schule vorteilhaft sein... | ...es eröffnet gleichzeitig aber nur einen sehr spezifischen, ggf. eingeschränkten Einblick. |
| E | Modell E gibt Hinweise auf einen bestimmten Geist der Schule (Offene Türen für Gäste)... | ...birgt aber auch die Gefahr, dass die Besucher/-innen *alleine in der Schule* aufgrund fehlender Begleitung wenig von diesem Geist mitbekommen. |

- Buchung der Unterkunft für die Gäste; ggf. Stadtpläne kopieren, Wegbeschreibungen erstellen
- Bereitstellung eines Raumes für die Besuchergruppe
- Absprache eines Treffpunkts und ggf. Raumreservierung für abendliche Gespräche[6].

Ankunft: Informeller Austausch zu Beginn eines Besuchs



## (II) Ablauf des Besuchs

Optionen für die Gestaltung –
die vier Phasen des Besuchs:

- Strukturierung eines Besuchs
- Beiderseitiges Kennenlernen
- Strukturierung der Hospitationen im Rahmen eines Besuchs
- Formen der Rückmeldung

## Das Wie-Wo-und-Wann eines Besuchs

Die folgende Übersicht zeigt einen möglichen Ablauf eines Besuchs. Dabei sind viele Varianten denkbar[7].

| | ERSTER TAG | ZWEITER TAG | DRITTER TAG |
|---|---|---|---|
| **BEISPIEL** | **DONNERSTAG** | **FREITAG** | **SAMSTAG** |
| **Vormittags** | _ | (Empfang in der Schule, Begrüßung im Kollegium;...)<br>Hospitation | Rückmeldung<br>anschl. Austausch: informell oder nach Themenfeldern der Rückmeldung |
| **Nachmittags** | Anreise | Ggf. weitere Hospitationen<br>Fragerunde mit dem Kollegium<br>Treffen mit Eltern- und Schülervertreter/-inne/n usw.<br>(Vorbereitung der Rückmeldung) | Planung im AK:<br>Wie geht es weiter?<br>Gibt es Punkte, die zu klären sind? |
| **Nachmittags/ Abends** | Empfang in der Schule, Begrüßung im Kollegium<br>Schulführung<br>Einführung in das Schulprogramm<br>*Gifts* und *Gets* der Besucher<br>Bericht vom letzten Schulbesuch<br>Informeller Austausch | Vorbereitung der Rückmeldung<br>Austausch zwischen Besucher/-inne/n<br>Rückmeldung<br>Informeller Abend, evtl. Fest in der Schule o. ä. | Abreise |

## Beiderseitiges Kennenlernen

Begrüßung der Besucher/-innen, in der Regel am späten Nachmittag. Im Treffpunkt sollten Getränke und Obst schon zur Begrüßung bereit stehen.

**- Nachdenker -**

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...?

Nach der Begrüßung sollte die Schulleitung das Schulkonzept kurz vorstellen. Dabei lassen sich auch die vorweg gestellten Fragen erläutern – verbunden mit Hinweisen auf besondere *Schätze* und schwierige *Baustellen*.

Nach diesem Besuchsauftakt sollte eine Führung durch die Schule (durch die Schulleitung, durch Schüler/-innen, Kolleg/-inn/en oder Eltern) stattfinden.

Bereits zu diesem Zeitpunkt sollten kurze Berichte der Besucher/-innen aus ihren Schulen aufgenommen werden: Welche Auswirkungen hatten die vergangenen ‚Blick über den Zaun'-Besuche (insbesondere natürlich der letzte)? Woran arbeiten die einzelnen Schulen zurzeit (*Gifts*)? Wo könnten sie Unterstützung von anderen ‚Blick über den Zaun'-Schulen brauchen (*Gets*)? Diese *Gifts* und *Gets* sind eine wichtige Anregung für die folgenden Gespräche am Rande des Besuchs.


Schule und ‚BüZ' lernen sich kennen

Ein informelles Abendprogramm erleichtert als *Begegnungsfläche* das persönliche Kennenlernen

(kritische *Freunde* werden). Auch hier sind ganz verschiedene Möglichkeiten denkbar: gemeinsames Abendessen in einem ruhigen Restaurant, Einladung zu einer Stehparty im Wohnhaus eines Schulmitglieds, eine musikalische Vorführung in der Aula (Musik, Theater, Tanz von Schüler/-inne/n…) mit anschließendem Imbiss, gemeinsame Teilnahme an einem kulturellen Ereignis im Stadtteil,… In jedem Fall sollte der Abend den Besucher/-inne/n ermöglichen, Fragen zu klären oder den Einblick in die (Rahmen-)Bedingungen, unter denen die Schule arbeitet, zu erweitern.

## Der Besuch am 2. und 3. Tag

Bewährt haben sich folgende Elemente:

- Vorstellung der Besucher/-innen im – möglichst vollständigen – Kollegium
- Hospitationen im Unterricht und im außerunterrichtlichen Bereich
- informelle Gespräche der Besucher mit Kolleg/-inn/en, Eltern und Schüler/-inne/n am Rande des Besuchs (vertrauen Sie Ihren Eltern und Schüler/-inne/n und lassen Sie diese alleine mit den Besucher/-inne/n sprechen; dies lohnt sich im Blick auf den Ertrag des Besuchs für die weitere Entwicklung der Schule erfahrungsgemäß sehr).
- Abendprogramm zur persönlichen Begegnung zwischen Gästen und Kollegium (s.o.)

Die Besucher/-innen sind zu Gast – bei einer Schule, bei Kolleg/-inn/en im Unterricht, bei Schüler/-innen. Das gebietet, Regeln, die vor Ort bestehen, zu respektieren und Vorgaben einzuhalten.



Informelle Gespräche über die Schule helfen zu verstehen



Umso wichtiger, dass solche Regeln von der einladenden Schule konkret gefasst und den Gästen rechtzeitig mitgeteilt werden, damit nicht aus Unwissen Probleme erwachsen.

Mögliche Hospitationsregeln:

- In einer Unterrichtsstunde hospitieren grundsätzlich nicht mehr als ___ Besucher/-innen gleichzeitig.[9]
- 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 in den Räumen/während des Unterrichts nicht fotografieren.

- Die persönlich besuchten Kolleg/-inn/en und Klassen erwarten eine direkte Rückmeldung, sei sie auch noch so kurz (Gespräch mit der Kollegin/dem Kollegen ggf. bereits vorher vereinbaren).
- Auf dem Schulgelände wird nicht geraucht.
- …

Wenn Besucher/-innen unsicher sind, sollten sie sich fragen:
Wie würde ich ein Verhalten wahrnehmen, wenn fremde Beobachter in meiner Klasse zu Besuch wären?



Gespräche Eltern und ehemaligen Schüler/-innen



Hospitation im Unterricht

## Ablauf und Formen der Rückmeldung

Die Rückmelderunde ist die *Krönung des ‚Blick über den Zaun'-Besuchs*. Ihr Gelingen ist auf Klarheit des Verfahrens angewiesen. Zugleich gilt es, die heikle Balance von Offenheit und Behutsamkeit im Umgang miteinander zu wahren.

- Reflexionspause der Besucher zwischen Hospitationen und Rückmeldung

  Variante A: Verständigungsgespräch – z.B. über besonders kritische Punkte, zum Hospitations-Auftrag der Schule und zur Frage: Was können, wollen, müssen wir rückmelden und wie machen wir das? (Wirkung auf die einladende Schule reflektieren). Ein bis drei Sprecher/-innen tragen die Rückmeldung vor; im Anschluss können sich alle Besucher/-innen beteiligen.

  Variante B: *Jeder für sich* – so kommen die sehr unterschiedlichen Blickweisen der Besucher/-innen zum Nutzen der besuchten Schule stärker zur Geltung.

- Wer kommt zu der Rückmelderunde?

  Neben der selbstverständlichen Beteiligung von Schulleitung, ‚Blick über den Zaun'-Vertreter/-innen und Planungsgruppe sind verschieden große Teilnehmerkreise denkbar:

  Variante A: Alle müssen kommen.
  Variante B: Alle sind eingeladen, die Teilnahme ist freiwillig.
  Variante C: Einige, z.B. aus dem Kollegium gewählte, Lehrer/-innen kommen.

**- Nachdenker -**

Schon bei den Lehrer/-inne/n stellt sich ein rein praktisches Problem, wenn die Kollegiumsgröße nicht 15, sondern über 100 Personen umfasst. Inhaltlich stellt sich die Frage, welcher Personenkreis die Rückmeldung entgegen nehmen sollte: alle; von verschiedenen Gruppen benannte Vertreter/-innen; nur die, die kommen (dabei wäre es vielleicht gerade für die wichtig, die…)?
Die Rückmeldung kann für alle Mitglieder der Schule interessant sein – und deren Beteiligung wichtig für die weitere Arbeit an der Schulentwicklung. Gegebenenfalls ist es aber nicht konstruktiv, wenn alle Personen gleichzeitig die Rückmeldung erhalten.

Ein ohnehin bestehender Rechtfertigungsreflex wird möglicherweise noch dadurch verstärkt, wenn auch Eltern und Schüler/-innen anwesend sind. Dann muss aber eine andere Form gefunden werden, dass auch sie eine Rückmeldung erhalten.

Wie läuft das Rückmeldegespräch ab?

- Rückmeldung der Besucher ohne Diskussion
  - »Was hat mich überrascht? Was hat mich irritiert?«
  - »Was nehme ich mit? Was lasse ich hier?«
- Rückfragen aus dem Kollegium, ggf. mit kurzen Diskussionsbeiträgen (Keine Rechtfertigungsdebatten). Anschließend Austausch bspw. in Kleingruppen.
- Dokumentation: Protokoll oder Aufzeichnung

**- Nachdenker -**

Es stellen sich bei der Dokumentation der Rückmeldung zwei Aufgaben.

- Wie können die Kommentare – im besten Fall ungefiltert – allen Gruppen bzw. allen Mitgliedern (oder zumindest allen Vertretungen) der Schule zur Verfügung gestellt werden?
- Wie erfolgt eine Dokumentation, ohne dass die Situation dadurch verfälscht wird und ohne dass diese anschließend instrumentalisiert werden kann?

Beide Anforderungen sind Idealvorstellungen, die sich teilweise sogar gegenseitig ausschließen.

So ermöglicht eine Videoaufnahme eine unverfälschte und lückenlose Aufzeichnung, kann aber die Situation der Rückmeldung entscheidend verändern.



Erste Rückmeldungen beim abendlichen Austausch

Eine schriftliche Protokollierung durch mehrere Personen zielt auf Lückenlosigkeit und auch Neutralität ab.

Sie kann aber die Atmosphäre der Rückmeldung nur schwerlich transportieren.

Hier muss ein Kompromiss für die spezifische Situation gefunden werden.



Prinzipien für das Geben der Rückmeldung

- Die Rückmeldung sollte erfolgen unter dem Leitgedanken: »Die Wirkung ist wichtiger als die Wahrheit« (man muss nicht alles sagen, und die Art und Weise, wie man etwas Kritisches mitteilt, sollte dessen Annahme erleichtern). In Schulen, die noch nicht im Feedback geübt sind, ist es sinnvoll, die Themen sehr bewusst auszuwählen, weil sonst nur Abwehr und Widerstand erzeugt werden.
- Gleichzeitig hilft es, offen zu legen, vor welchem pädagogischen Hintergrund Wahrnehmungen und Urteile entstanden sind: Der Bezugsrahmen einer katholischen Montessori-Schule ist ein anderer als der einer Schule in der Summerhill-Tradition.
- Personen- und systembezogene Rückmeldung trennen: Individuelle Rückmeldungen zu konkreten Unterrichtsbeobachtungen sollten nur im persönlichen Gespräch gegeben werden, z. B. Rückmeldungen an die/den Einzellehrer/-in zu ihrem/seinem Unterricht, seinem Pausenauftritt usw. Hierfür ist Raum – örtlich (z.B. thematisch markierte Einzeltische), aber vor allem auch zeitlich – vorzusehen. In der öffentlichen Runde geht es um verallgemeinerbare Rückmeldungen zum System der Einzelschule.

- Sich nicht von einzelnen Personen, von Statusgruppen oder Fraktionen der Schule instrumentalisieren lassen.
- …

Prinzipien für das Empfangen der Rückmeldung

- *Nicht rechtfertigen,* sondern zuhören
- *Lernen aus der Differenz*: der unterschiedliche Blickwinkel der Besucher/-innen gibt Anlass zum eigenen Nachdenken. Achtet man nur auf Konsens oder erwartet man gar verbindliche Deutungen, werden lohnende Lernmöglichkeiten verpasst.
- *Die Chance nutzen, eigene 'blinde Flecke' zu finden* – also nicht nur auf das hören, was man eh' schon weiß und was eigene Annahmen bzw. Erfahrungen bestätigt (obwohl gerade das gut tun kann in der anstrengenden Alltagsarbeit), sondern auch auf das, was irritiert und auch ärgert.

Methodisch kann es sinnvoll sein, unterschiedliche Methoden für die Rückmeldung einzuplanen, insbesondere dann, wenn die besuchten Schulen große Kollegien haben. So kann die erste Rückmeldung durch die Besucher/-innen im Plenum erfolgen, um so ungefiltert möglichst viele Personen zu erreichen. Diese Arbeitsform ist aber wenig geeignet, wenn anschließend ein Austausch gewünscht wird. Dann können Kleingruppen hilfreich sein, noch einmal ins Gespräch zu kommen, Rückfragen zu ermöglichen und vertiefte Rückmeldungen zu geben.

## (III) Nacharbeit in der besuchten und in den besuchenden Schulen

Ein Besuch ist erst dann erfolgreich, wenn es gelingt, die Rückmeldungen für die weitere Schulentwicklung zu nutzen. Dies kann unsystematisch geschehen – weil die Erfahrungen des Besuchs Köpfe und Herzen bewegen. Die Rückmeldungen können und sollten aber auch systematisch ausgewertet und für die weitere Arbeit aufgearbeitet werden.

Die Erfahrungen des Besuchs sollten in drei Gruppen ausgewertet werden:

- Abschließende Reflexion des Besuchs in der Gästerunde – Planung nächster Schritte
- Aufarbeitung der Anregungen in der besuchten Schule
- Bericht der Besucher/-innen an ihre Herkunftsschulen

## Abschließende Reflexion des Besuchs in der Gästerunde

Im Rückblick auf den Schulbesuch sollte sich der interne Kreis der Besucher/-innen[8] über mehr oder weniger gelungene Teile der Hospitationen und der Rückmeldung austauschen, solange die Eindrücke noch frisch sind.

*Nach dem Besuch ist vor dem Besuch*: Ein weiterer Vorteil dieser unmittelbaren Reflexion sind konkrete Anregungen für die Gestaltung des nächsten Schulbesuchs, der ebenfalls in dieser Runde geplant werden sollte.



Der Arbeitskreis reflektiert und plant

Möglicherweise wirft der Besuch auch grundsätzlichere Fragen auf, denen die beteiligten Schulen gezielter nachgehen wollen. Solche Wünsche können in Anfragen an die Arbeitsstelle münden, Kontakte zu externen Sachverständigen herzustellen, in einer Werkstatttagung des Arbeitskreises oder Anlass sein, Themen für das nächste Treffen des Schulverbunds vorzumerken.

**Aufarbeitung der Anregungen in der besuchten Schule**

- Diskussion des Abschlussprotokolls, informeller Rückmeldungen und persönlicher Eindrücke in unterschiedlichen Gremien (Schul- und Lehrerkonferenz), aber auch informell (beiläufiger Austausch mit Kolleg/-inn/en und Elternvertreter/-inne/n).
- Bericht an Gruppen/interessierte Personen, die nicht unmittelbar an dem Besuch beteiligt waren.
- Entscheidung über konkrete Vorhaben und Planung der notwendigen Arbeitsschritte in den zuständigen Gremien; ggf. Überarbeitung der Vorhaben in der Prüfmatrix (s.o. S. 7 und Anlage).

Es empfiehlt sich, dass dieser Prozess weiterhin von der Planungsgruppe gesteuert oder aber ausdrücklich an neue Verantwortliche übergeben und vor allem mit verbindlichen Terminabsprachen verbunden wird, damit die Impulse des Besuchs nicht versanden.

## Bericht der Besucher/-innen an die eigene Schule

Nicht nur die besuchte Schule sieht sich durch die Rückmeldungen der Gäste in einem anderen Licht. Auch die Besucher/-innen gewinnen durch das Eintauchen in den Alltag einer anderen Schule einen neuen Blick auf ihre eigene Praxis. Diese *stellvertretende Erfahrung* sollten die Besucher/-innen in ihre Schule einbringen, denn es wäre schade, wenn dieser Zugewinn an Erfahrungen und Ideen individuell gehortet und nicht in der Schule (mit-)geteilt würde.

Fragen und Anregungen können in verschiedener Form mitgeteilt werden:

- über einen mündlichen Bericht, z. B. in der Schulkonferenz,
- über eine schriftliche Zusammenfassung (evtl. illustriert mit Fotos),
- über konkrete Vorschläge/Anträge an die zuständigen Gremien.

Über Aktivitäten in der eigenen Schule hinaus kann es auch zu Kooperationen mit anderen Schulen aus dem Arbeitskreis oder einzelnen (z. B. Fach-)Gruppen aus diesen Schulen kommen, wenn diese gemeinsame Probleme intensiver bearbeiten wollen (s. o. III, S. 21).

## Literatur

Zu weiterführenden Hinweisen siehe unsere Broschüren:

- »Was ist eine gute Schule? Leitbild und Standards«
- »Schule ist unsere Sache. Denkschrift und Erklärung von Hofgeismar.«
- »Beobachten, bewerten, beraten. Verfahren und Werkzeuge für eine andere Evaluation.«

zu bestellen über www.blickueberdenzaun.de/ → Broschüren

## Anlagen

- Checkliste zur Planung eines Schulbesuchs im ‚Blick über den Zaun'
- „Unsere Standards" an der Martinsschule Greifswald

## „Unsere Standards“ an der Martinsschule Greifswald

Das Evangelische Schulzentrum Martinschule Greifswald hat die ‚Blick über den Zaun’-Standards genutzt, für ihre Situation vor Ort konkretisiert und daraus Aufträge für die Weiterarbeit formuliert[9].

Als Beispiel für eine solche Umsetzung seien nur zwei Auszüge aufgezeigt.

| **Standards für unser pädagogisches Handeln**[10] | **Wie werden die Standards umgesetzt?** | **Was muss noch umgesetzt werden?** |
|---|---|---|
| … | … | … |
| Sie wissen, wohin sie gehören, wohin ihre Sachen gehören und die der anderen. Sie finden ihren Klassenraum geordnet vor. | Jede Klasse hat feste Klassenräumlichkeiten, die so ausgestattet sind, dass alles, was die Schüler/-innen und Lehrkräfte brauchen, in klarer, übersichtlicher Ordnung vorhanden ist. Jeder Schüler hat seinen eigenen Garderobenplatz und wechselt dort sein Schuhwerk. | Es fehlen noch in einigen Klassen Mappenregale in den Garderoben.<br>V: Klassenlehrer<br>T: Beginn des 2. Halbjahres 2007/2008<br>Über geeignete Lehrerarbeitsplätze im Gebäude I muss nachgedacht werden.<br>V: Erweiterte Schulleitung<br>T: Schuljahresbeginn 2008/2009 |
| Sie haben feste Ansprechpartner, und diese haben Zeit für sie. | Eine Lehrkraft des Klassenteams steht über den Morgen- und Abschlusskreis hinaus bei Bedarf schnell und unkompliziert für Gespräche bereit. | Die Begleitung der Schüler in den Hort muss neu geregelt werden, damit die Klassenlehrer Zeit für die Gespräche haben.<br>V: Erweiterte Schulleitung<br>T: Januar 2008 |

Zur Formulierung der ‚Blick über den Zaun’-Standards treten die Formulierung der eigenen Umsetzung (Spalte »Wie werden die Standards umgesetzt?«) sowie Absprachen zur Umsetzung (V: Verantwortlich; T: Termin).

## Checkliste zur Planung eines Schulbesuchs im ‚Blick über den Zaun'

Auch diese Liste ist nur ein Vorschlag und jeweils an die Bedürfnisse und Bedingungen der einzelnen Schule anzupassen.[11]

| **Im Vorfeld des Besuchs** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Vorgang* | *bis wann* | *zuständig ist* | *Bemerkungen* | *erledigt* |
| Zusammenstellung der Planungsgruppe | | | | |
| Fixierung des Besuchstermins und Kommunikation des Termins und des Ziels nach innen und außen | | | | |
| Kontakt mit den Gästen (Aufnahme von Übernachtungswünschen...) | | | | |
| Planung der Unterbringung: Vorreservierung Hotel | | | | |
| To-do-Liste für die Schulgemeinde festlegen | | | | |
| Informationsmaterial über die besuchenden Schulen zusammenstellen | | | | |
| Vorbereitung einer Ausstellung über die Schulen (Poster, Broschüren usw.) | | | | |
| Informationen über die Schule an die Gastschulen | | | | |
| Informationsmaterial zu Stadt, Hotel, Anfahrt zusammenstellen und zuleiten | | | | |
| Information des Kollegiums (Blick über den Zaun; Idee und Ziel der Besuche) | | | | |

| *Vorgang* | *bis wann* | *zuständig ist* | *Bemerkungen* | *erledigt* |
|---|---|---|---|---|
| Arbeit an den Standards in den unterschiedlichen Gremien | | | | |
| Information der Schulgemeinde (Schüler/innen, Eltern und weitere Mitarbeiter/innen) | | | | |
| Vorankündigung Presse | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| **Vorbereitung und Planung des Besuchs** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Vorgang* | *bis wann* | *zuständig ist* | *Bemerkungen* | *erledigt* |
| Etwaige Hospitationsregeln klären (und deren Kommunikation vorbereiten) | | | | |
| Beschlüsse zu<br>• Gestaltung des Empfangs<br>• Rückmeldungsteilnehmer<br>• Eltern- und Schüler<br>• Schülerbeteiligung | | | | |
| Planung und Umsetzung der Gestaltung des *Gästebereichs* | | | | |
| Ablauf der Besuchs<br>• festsetzen<br>• kommunizieren | | | | |

| *Vorgang* | *bis wann* | *zuständig ist* | *Bemerkungen* | *erledigt* |
|---|---|---|---|---|
| Bewerbung/Auswahl von Schüler- und Elternvertreter/-innen für den Besuch | | | | |
| Entscheidung über Protokollierung/ Aufzeichnung der Rückmeldung | | | | |
| Möglicherweise Einladung weiterer Gäste (für Begrüßung) wie *Schulträger e.V.* usw. | | | | |
| Bereitstellung ggf. notwendiger Technik (Internet, Kamera) | | | | |
| Einkauf im Vorfeld des Besuchs | | | | |
| Bei neuen Arbeitskreisen): Vorbereitung von Namens- bzw. Schulschildern | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



| **Während des Besuchs** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Vorgang* | *bis wann* | *zuständig ist* | *Bemerkungen* | *erledigt* |
| Transfer der Gäste (Hotel - Schule - Bahnhof) | | | | |
| Verpflegung: Reservierung von Restaurants/Unterlagen Lieferservice... | | | | |
| Betreuung des Gästebereichs | | | | |
| Ansprechpartner für die Gäste | | | | |

| *Vorgang* | *bis wann* | *zuständig ist* | *Bemerkungen* | *erledigt* |
|---|---|---|---|---|
| Gestaltung des Empfangs | | | | |
| Vorbereitung des Rückmelderaums | | | | |
| Moderation für die Rückmeldung | | | | |
| Zuständigkeiten für Technik | | | | |
| Bestimmung von Protokollant/-innen der Rückmeldung | | | | |
| Moderation des AK-Treffens in Kooperation mit der/dem Sprecher/-in des Arbeitskreises<br>• ggf. Beschluss eines neuen Besuchtermins<br>• Auswertung des Besuchs (Konsequenzen für weitere Besuche)<br>• Zuleitung von Erkenntnissen/Terminen an Arbeitsstelle Blick über den Zaun (Kalender) | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| **Nach dem Besuch** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Vorgang* | *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 Besuchsergebnisse | | | | |
| Systematisierte Auswertung im Kollegium | | | | |
| Auswertung mit anderen Gremien/Gruppen | | | | |
| Presseerklärung über den Besuch/ Mitteilung in der Schulzeitung o. ä. | | | | |
| Zuleitung der Presseerklärung an ‚Blick-über-den-Zaun'-Arbeitsstelle (Pressespiegel) | | | | |
| Zuleitung entstandener Konsequenzen aus dem Besuch an die Gastschulen | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

[1] Ob und ggf. an welchen Stellen eines Besuchs die verschieden Gruppen an dem Prozess beteiligt werden (bereits in der Planung, bei der Vorstellung der Schule, bei der Rückmeldung usw.), ist danach zu entscheiden, ob der Besuch als rein professioneller Austausch oder als Teil der Schulentwicklung insgesamt verstanden wird.

[2] Dies der Grund, weshalb sich bisher meist nur die Lehrer/-innen besuchen, und dies möglichst in fester Besetzung, so dass wechselseitiges Vertrauen entstehen kann. Dieser kollegiale Austausch könnte aber durch zeitversetzte Schülerbesuche oder einen Elternaustausch ergänzt werden.

[3] Für Mitglieder des ‚Blick über den Zaun' liegen die Schulporträts der Schulen als Dateien vor, die bei der Reformpädagogischen Arbeitsstelle bezogen werden können.

[4] Mit solchen Aktivitäten leitet die Schule einen Prozess der Selbstevaluation ein, der bereits vorweg wichtige Impulse für ihre Weiterentwicklung geben kann. Zugleich entwickeln sich Interesse und Gesprächsfähigkeit der Beteiligten, so dass sie sich nicht als bloße Objekte einer fremd bestimmten Außenevaluation erleben.

[5] Das Schattenmodell (Varianten A oder B) hat sich dabei insbesondere in Ganztags- und Internatsschulen als produktiv erwiesen, um das System zu verstehen. Häufiger kommt hinsichtlich der spezifischen Schulsituation oder der jeweiligen Anliegen (vgl. die Fragen an die Besucher/-innen) der Besuch verschiedener Unterrichtsstunden und anderer Stationen nach einem von der besuchten Schule vorgeschlagenen Besuchsplan zum Einsatz.

[6] Von erfahrenen Blick über den Zaun-Besucher/-inne/n wird die Bedeutung gerade des informellen Austausches betont. Hinzu kommt: Je besser man sich kennt, desto eher ist man bereit, auch schwierige Kritik anzunehmen, desto wahrscheinlich ist es aber auch, dass man die Rückmeldungen vor dem jeweiligen beruflichen Hintergrund der Besucher/-innen richtig versteht.

[7] In Klammern finden sich die Blöcke, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden könnten, offen stehen dabei die favorisierten Lösungen. So kann die Rückmeldung am zweiten Tag stattfinden, weil es da leicht ist, möglichst viele Personen zu beteiligen. Es kann aber ebenso sinnvoll sein ausgeruht und mit Abstand, d. h. in diesem Beispiel am Samstagmorgen, mit den Rückmeldungen zu beginnen.

[8] Zu klären: unter Ein-/Ausschluss der beiden Vertreter/-innen der besuchten Schule des Arbeitskreises?

[9] Dieser wie weitere Vorschläge zur internen Arbeit sind in der Broschüre „Mit den Standards arbeiten" zusammengefasst.

[10] Auch wenn sich auch die jeweils zweiten Spalten der Originaldokumente auf die Schule beziehen, findet hier nur die erste Spalte Verwendung. Diese Konzentration ist nicht zwingend notwendig.

[11] Die Checkliste finden Sie im Internet unter www.blickueberdenzaun.de/publikationen.html

Weitere Broschüren zu Leitbild und Standards des Verbunds ,
zu seinen Evaluationsverfahren und Schulen können bezogen werden
über die Website des Schulverbunds (www.blickueberdenzaun.de)

Die Bilder in dieser Handreichung stammen von
Axel Backhaus, Raimund Oehlmann & Jennifer Schmitz

Satz: Axel Backhaus & Simone Knorre

*K o n t a k t a d r e s s e*

*‚Blick über den Zaun'*

www.blickueberdenzaun.de

*Reformpädagogische Arbeitsstelle ‚Blick über den Zaun'*
*an der Universität Siegen*

Axel Backhaus
Hans Kroeger

Adolf Reichwein Str. 2
57068 Siegen

Tel 0271/ 740-4716
Fax 0271/ 740-2509

blickueberdenzaun@uni-siegen.de

*Schulverbund ‚Blick über den Zaun' e. V.*

c/o Andreas Niessen
Merheimer Straße 312b
50733 Köln
0221/760 15 60
andreas.niessen@koeln.de