






## Aktivitätenpläne zur Planung und Steuerung des Schulentwicklungsprozesses




### Inhaltsverzeichnis

- > **Kurzbeschreibung**
- > 1. Kontext, Begründungen, Ziele
- > 2. Voraussetzungen für die Einführung bzw. Durchführung
- > 3. Durchführung bzw. Ablauf (inkl. Verantwortlichkeiten)
- > 4. Zwischenbilanz
- > 5. Förderliche und hinderliche Bedingungen
- > 6. Qualitätsweiterentwicklung: Standards und Kriterien für die (Selbst-) Evaluation
- > 7. Besondere Bemerkungen
- > Materialien

### Kurzbeschreibung

 **Aktivitätenpläne** sind ein schulinternes Steuerungsinstrument zur Qualitätssicherung der Veränderungsprozesse an unserer Schule. In ihnen halten die Lehrer-Teams ( **Struktur Lehrerkoooperation**) jeweils ihre Zielsetzung, ihre Umsetzungsschritte, Dokumente zur tatsächlichen Realisierung, Ergebnisse ihrer Reflexion und Fortbildungsbedarf fest ( **Bsp. Aktivitätenplan**). Eingebunden sind die Aktivitätenpläne in einen jährlichen  **Schulentwicklungszyklus**, zu dem u.a. auch Gespräche zwischen Teams und Schulleitung ( **Gesprächsleitfaden**), so genannte Team-Portfolios (Bsp. Erfahrungsbericht), Formulierung von Trends (Bsp. Trends) und Ableitung praktischer Konsequenzen gehören, die schließlich in die jährlich erstellten Schulentwicklungspläne münden (Schulentwicklungsplan 02-03; Schulentwicklungsplan 01-02; Schulentwicklungsplan 00-01). Die Aktivitätenpläne wie auch der gesamte Schulentwicklungszyklus beziehen sich auf den Schulentwicklungsprozess, der seit 1995 hat an der Regelschule Schmiedefeld ein mit folgenden Säulen greift: fächerübergreifender Unterricht (als Baustein in dieser Toolbox zu finden), altersgemischter Unterricht, Differenzierung, Medienerziehung, breites didaktisches Repertoire (Schulentwicklungshaus). Auf der Grundlage unseres im Schuljahr 1998/99 entwickelten Schulkonzepts gestaltete sich der Schulentwicklungsprozess zunehmend systematisch. Unterricht, Lehrerkoooperation und Schulmanagement greifen ineinander. (Konzeption Übersicht).

### 1. Kontext, Begründungen, Ziele

Nach einer intensiven Suchphase des Kollegiums in den Jahren 1995 bis 1996 kristallisierten sich folgende Schulentwicklungsschwerpunkte heraus: schülerzentrierte Unterrichtsmethoden, » **fächerübergreifender Unterricht** (als Baustein in dieser Toolbox zu finden), altersgemischter Unterricht, Medienerziehung und innere Differenzierung ( **Schulentwicklungshaus**). Schon zu diesem Zeitpunkt verstand es die Steuergruppe unserer Schule als ihre Aufgabe, den begonnenen Veränderungsprozess zu reflektieren und zu strukturieren. Darauf aufbauend entstand in breiter Diskussion das Schulkonzept ( **Konzeption Übersicht**;  **Schulkonzept**).

Im Zuge unserer Arbeit und dann seit 1999 im Rahmen des genehmigten Schulversuchs („Unterrichts- und Organisationsentwicklung einer kleinen, integrierten Regelschule, die sich jenaplan- und medienpädagogisch profiliert“) veränderte sich sowohl der Unterricht als auch die gesamte Organisation. Vielfältige Aktivitäten wurden gestartet, wie z.B. die Bildung fächerübergreifender Lernbereiche, die Einführung von Wochenplänen, Stationenlernen und Projektmethode, die Vorverlagerung der informationstechnischen Grundbildung in die Klassenstufen 5/6, erste Medienprojekte im Fachunterricht, erste phasenweise Erprobung der inneren Differenzierung für Haupt- und Realschüler in Mathematik, Deutsch und Englisch, ausgewählte Ansätze altersgemischten Unterrichts im Wahlpflichtunterricht.



Die inhaltlichen Veränderungen waren mit einer intensivierten Lehrerkoooperation und viel Fortbildung verbunden. Es gründeten sich Lehrerteams, zunächst für die fächerübergreifenden Lernbereiche. Die wenigen Kolleginnen und Kollegen der kleinen Schule waren schnell in mehreren Schulentwicklungsbereichen verankert und fühlten sich häufig für alles mit verantwortlich. Durch Vielfalt und Komplexität der begonnenen Veränderungen bestand für alle zunehmend die Gefahr, den Überblick zu verlieren, für Kollegen darüber hinaus die Gefahr der Überlastung. Für Schulleitung und Steuergruppe war es daher eine wichtige und dringliche Aufgabe, Prioritäten zu setzen und den Gesamtprozess transparenter und noch differenzierter zu strukturieren. Angeregt durch unseren damaligen wissenschaftlichen Begleiter aus den Niederlanden, Dr. Vreugdenhill, entstand 1999/00 der Gedanke, begrenzt auf das einzelne Team und somit pro Schwerpunktbereich alle Vorhaben eines Schuljahres vorzuplanen, Ziele zu formulieren und in einem Aktivitätenplan zu notieren. Eine Reflexion der Zielerreichung und eine Auswertung sollten zur Basis der weiteren Schulentwicklungsplanung werden.

Mit den Aktivitätenplänen wollen wir die folgenden konkreten Ziele erreichen:

- klare Zielsetzung für ein Schuljahr bezogen auf den Schwerpunktbereich jedes Lehrer-Teams;
- Festlegen der von diesen Zielen abgeleiteten konkreten Aktivitäten;
- Schaffen einer Planungsgrundlage, auf Grund derer reflektiert und evaluiert werden kann;
- Eingrenzen überschaubarer Arbeits- und Entwicklungsfelder pro Team, womit auch ein Abbau des Gefühls der permanenten Überbelastung der Kollegen erreicht werden soll;
- Anregen der Eigeninitiative und Erhöhen der Eigenverantwortung der Teams;
- Ausbau einer systematischen Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und den Teams.

## 2. Voraussetzungen für die Einführung bzw. Durchführung



Schulkonzept und Schulentwicklung

- Die Entwicklungsschwerpunkte auf der Unterrichtsebene ( Schulentwicklungshaus von 1996) sind eng verflochten mit der Lehrerkommunikation und -kooperation und mit dem Schulmanagement. Die Aktivitätenpläne ordnen sich vordergründig in die Organisationsebene ein (Schulleitung; Lehrerkooperation), wobei sie sich inhaltlich allerdings auf die Unterrichtsebene beziehen.
- Unser  Schulkonzept, das von allen Kollegen getragen und unterstützt wird, bietet uns auf Schulebene deutliche Zielklarheit. Diese sehen wir als Voraussetzung für das Schreiben von Aktivitätenplänen an.

Aktivitäten der Steuergruppe für Schulentwicklung

- Unsere Steuergruppe hat sich 1995 gebildet. Sie besteht aus zwei Vertretern der Schulleitung und vier engagierten, innovativen Kollegen verschiedener Fachbereiche.
- Aus der konkreten Schulentwicklungsarbeit heraus ist mittlerweile folgender zirkuläre Prozess entstanden, der die wahrgenommene Steuerungsfunktion umreißt: Die Steuergruppe entwickelt und greift Ideen auf, erarbeitet dafür Konzeptvorschläge, stellt diese in kontextabhängig zusammengesetzten Besprechungsrunden zur Diskussion, nimmt Vorschläge entgegen und bündelt diese, zieht Fazite, setzt Strukturen, fordert Maßnahmen ein und macht insgesamt die Schulentwicklungsarbeit transparent.
- So wurde auch die Grundstruktur der Aktivitätenpläne zu Beginn des Schuljahres 1999/00 von der Steuergruppe entworfen.
- Ihre Aufgabe als Impulsgeberin wahrnehmend, hat die Steuergruppe kurz darauf in einer pädagogischen Konferenz diese Grundstruktur der Aktivitätenpläne dem Kollegium vorgestellt und deren Bedeutung sowie den weiteren Umgang damit diskutiert. Die Kollegen sollten die Notwendigkeit, Sinnhaftigkeit und den Nutzen der Aktivitätenpläne erspüren, um diese nicht als Mehraufwand oder reine „Pflichtübung“ aufzufassen.
- Veränderungswünsche wurden berücksichtigt. Der überarbeitete strukturierte Vordruck eines Aktivitätenplanes wurde den Teams auf einer weiteren pädagogischen Konferenz von der Steuergruppe zur Verfügung gestellt. Das weitere Verfahren wurde vereinbart, u.a. mit einem Termin für die erste Abgabe der Aktivitätenpläne bis zum Jahreswechsel 1999.

Struktur der Lehrerkooperation

- Neben Schulleitung und Steuergruppe haben wir für unsere schulinterne Kooperation Teams für fächerübergreifende Lernbereiche sowie Teams zur Weiterentwicklung der im  Schulentwicklungshaus ausgewiesenen Schwerpunktbereiche vorgesehen  (Struktur Lehrerkooperation).
- Jedes Team hat einen Teamleiter, der es verstehen muss, für Austausch, Einbeziehung und Koordinierung der Meinungen aller Teammitglieder zu sorgen. Er ist wiederum der erste und

direkte Ansprechpartner für Schulleitung und Steuergruppe. Er nimmt Koordinations-, Planungs-, Dokumentations-, Berichts- und Organisationsaufgaben für das Team wahr.








- Die Lehrerkonferenzen unserer Schule wurden zunehmend zu pädagogischen Konferenzen umgestaltet. Nur noch selten tagen sie seither als formal beschlussfassendes Gremium. Die pädagogischen Konferenzen basieren auf der Moderationsmethode, etablierten sich als Ideenschmiede und nahmen sehr schnell den Charakter pädagogischer Werkstätten an. Hier ist der Ort, an dem das Kollegium regelmäßig eingebunden wird, der als mehrmals jährlich stattfindende Plattform für Schulentwicklung nicht mehr weg zu denken ist.

#### Ressourcen und organisatorische Voraussetzungen auf Teamebene



- Offene Gesprächszeiten: Der Montagnachmittag ist der Konferenznachmittag, den sich die Kollegen für Besprechungen jeglicher Art freihalten. Den Teams steht der Montagnachmittag mindestens einmal im Monat zur Verfügung. Die Teamleiter entscheiden selbst, wann und mit wem sie sich wozu beraten wollen; denn einige Kollegen arbeiten in mehreren Teams mit und sind auch nicht von jedem Thema – z.B. jahrgangsbezogene Themen – tangiert. Die Termine werden vom Teamleiter in aushängende Monatspläne eingetragen.
- Fest im Stundenplan der Lehrer ausgewiesene Team-Gesprächszeiten: Seit dem Schuljahr 2002/03 finden durch im Stundenplan verankerte gemeinsame Freistunden regelmäßig Besprechungen der Kollegen statt, die gemeinsam Aktivitäten im Unterricht umsetzen und dafür planen und reflektieren. Oftmals betrifft auch dies nur die Kollegen, die bestimmte Schwerpunkte des Aktivitätenplanes gemeinsam praktizieren.
- Aus dem Pool des Schulversuchs erhalten die Mitglieder der Steuergruppe je zwei und die Teamleiter je eine Abminderungsstunde.
- Für Gesprächszeiten stehen den Kollegen Räume wie die Lehrer-Lernwerkstatt, die „Lehrerinsel“, Vorbereitungsräume (z.B. „Natur“) oder der Medienraum zur Verfügung.
- Einige dieser Räume sind mit PC und Internetanschluss ausgestattet. Außerdem gibt es in der Schule einige Laptops, so dass die Teamarbeitsergebnisse jederzeit per Computer gespeichert, bearbeitet und abgerufen werden können.

### 3. Durchführung bzw. Ablauf (inkl. Verantwortlichkeiten)




#### Funktion der Aktivitätenpläne

- Ein  **Aktivitätenplan** ist die Konkretisierung des jährlichen Schulentwicklungsplans (Schulebene) für den eigenen Arbeitsbereich auf Teamebene.
- Innerhalb des jährlichen  **Schulentwicklungszyklus** ordnen sich die Aktivitätenpläne folgendermaßen ein: aktueller  **Schulentwicklungsplan 01-02** – Aktivitätenplan – Gespräch zwischen Schulleitung und Team(leitung) im Herbst – Umsetzung des Aktivitätenplans – Gespräch zwischen Schulleitung und Team(leitung) im Frühjahr – weitere Umsetzung – Erstellen des Team-Portfolios – Auswertung und Ableiten von Trends durch SL – Formulierung praktischer Konsequenzen durch alle – neuer  **Schulentwicklungsplan 02-03** – usw. All diese Elemente des in sich geschlossenen Kreislaufs  (**Schulentwicklungszyklus**) sind auf das  **Schulkonzept** hin ausgerichtet.
- Jeder  **Aktivitätenplan** ist ein zweidimensionales schulinternes Steuerungsinstrument zur Qualitätsentwicklung und -sicherung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit. Es wirkt vom Standort der Teams aus betrachtet in zwei Richtungen: nach innen und nach außen:
  - Dem einzelnen Team und Teamsprecher schafft der Aktivitätenplan Verbindlichkeit, Klarheit und Transparenz über Planungs-, Umsetzungs- und Reflexionsprozesse (Steuerungs- bzw. Arbeitsinstrument) innerhalb der Teams. Hierin liegt die Hauptfunktion.
  - Der Schulleitung/Steuerungsgruppe dient er zur Koordinierung und zum „Controlling“ aller Teams mit Blick auf die Ziele und Umsetzung der im Schulentwicklungsplan benannten Schwerpunkte (Instrument der Rechenschaftslegung; Steuerungsinstrument auf Schulleitungsebene).



## Inhaltliche Kategorien der Aktivitätenpläne

- Im Bereich „Zielsetzung“ leiten die Kollegen ihre Zielsetzung für ihren Arbeitsbereich aus dem Schulentwicklungsplan für den Zeitraum von einem Schuljahr ab.
- Im Bereich „Aktivitäten“ als Kernstück beschreibt das Team die von ihm geplanten Umsetzungsschritte für die Bereiche Unterrichtsentwicklung und Lehrerkooperation; dies können sowohl innovative, neue Bereiche (Qualitätsentwicklung) als auch konsolidierende Maßnahmen (Qualitätssicherung) sein.
- Im Bereich „Dokumentation“ werden die Materialien aufgelistet, die - soweit absehbar - die tatsächlich durchgeführten Aktivitäten im Laufe des Schuljahres dokumentieren und belegen sollen (Planungen, Ergebnisse und Prozesse) und die im so genannten Team-Portfolio aufbewahrt werden.
- Im Bereich „Qualifizierung“ notiert das Team den von ihm festgestellten Qualifizierungsbedarf und -wunsch;
- Im Bereich „Reflexion“ werden wichtige Ergebnisse der begleitenden Reflexion (bezogen auf Planung, tatsächliche Ereignisse und Prozesse) festgehalten. Am Ende des Schuljahres reflektiert das Team mit Hilfe der  „Struktur Erfahrungsbericht“ die gesamten Planungen und tatsächlichen Aktivitäten  (Bsp. Erfahrungsbericht).

## Arbeit an und mit den Aktivitätenplänen im Team

- Auf der zweiten pädagogischen Konferenz direkt nach Schuljahresbeginn und der darauf folgenden Teamsitzung erstellt jedes Team in einem konsensualen Verständigungsprozess entlang der vorgegebenen Struktur seinen  Aktivitätenplan für das neue Schuljahr. Dabei wird Bezug genommen auf die von der Schulleitung aus dem zurückliegenden Schuljahr formulierten Trends  (Bsp. Trends) und auf den daraus erarbeiteten Schulentwicklungsplan (s.u., Punkte „Trends“, „Praktische Konsequenzen“ und „Schulentwicklungsplan“).
- Wenn die Teams ihren Aktivitätenplan bearbeiten, erfolgt zunächst die Auseinandersetzung mit der Zielsetzung an Hand der Leitfragen: „Was wollen wir in unserem Schwerpunktbereich eigentlich erreichen? Warum gibt es unser Team überhaupt?“ Diese Fragen sind wichtig, um einer vorschnellen, eher oberflächlichen Übernahme von Zielformulierungen aus dem Schulentwicklungsplan vorzubeugen.
- Schritt für Schritt werden nun alle Kategorien des Aktivitätenplans eigenverantwortlich von jedem Team erarbeitet und die Vorhaben schriftlich festgehalten  (Bsp. Aktivitätenplan). Dabei ist zu berücksichtigen, dass der eigene Aufgabenbereich des Teams innerhalb des Gesamtprozesses der Schulentwicklung scharf eingegrenzt und Schwerpunkte für ein Schuljahr gesetzt werden.
- Im Verlauf des Schuljahres finden eigenverantwortlich Teamsitzungen statt. Alle dort zu besprechenden Themen sind vom Aktivitätenplan abgeleitet.




## Gespräche zum Aktivitätenplan

- Sobald die Aktivitätenpläne erstellt sind, führt die Schulleiterin im Herbst mit jedem Teamleiter bzw. Teamleiterin ein Gespräch zum Aktivitätenplan.
- Grundlage der Gespräche ist ein  Gesprächsleitfaden, der dem Teamleiter zur Vorbereitung auf das Gespräch bekannt ist.
- Diese Gespräche sind im Sinne von dialogischen Beratungsgesprächen zu verstehen und für beide Beteiligte von großer Bedeutung. Denn jeder kann dem anderen Gehör und seine Gedanken schenken.
  - Die Schulleiterin signalisiert ihr Interesse und verschafft sich einen Überblick über die Arbeitsfelder der Schulentwicklung im beginnenden Schuljahr. Gleichzeitig prüft sie, ob alle anstehenden und notwendigen Aktivitäten, die das jeweilige Team zur weiteren Umsetzung des  Schulkonzepts tangieren, bedacht worden sind.
  - Der Teamleiter erhält seinerseits Sicherheit, die richtigen Schwerpunkte für sein Team gesetzt zu haben. Weiterhin dient das Gespräch als Plattform dafür, dass auch neue Ideen und

Erfahrungen aus der Sicht des Teams besprochen werden. Dies trägt letztendlich dazu bei, dass der Schulentwicklungsprozess flexibel und an den praktischen Erfahrungen und Bedürfnissen orientiert gestaltet werden kann. Bei Bedarf und nach Wunsch können auch weitere Teammitglieder an dem Gespräch teilnehmen.

- Es gibt mindestens eine weitere Gesprächsrunde im Schuljahresverlauf (Frühjahr). Schwerpunkt dieser Zwischengespräche ist es, die momentane Situation bezüglich der vorgenommenen Aktivitäten zu besprechen, aktuelle Probleme zu lösen und eventuelle Ergänzungen oder Korrekturen vorzunehmen.

#### „Team-Portfolios“

- In den von uns so benannten Team-Portfolios legt jedes Team schuljahresbegleitend Konzepte, Unterrichtsvorbereitungen und -ergebnisse, Reflexionen durch Schüler, Lehrer oder Eltern, Teamprotokolle und Planungsinstrumente ab. Am Schuljahresende kommt der o.g. Erfahrungsbericht hinzu  (Bsp. [Erfahrungsbericht](#)), der nach einer vereinbarten Grundstruktur geschrieben wird  ([Struktur Erfahrungsbericht](#)) und damit eine systematische verallgemeinernde Auswertung ermöglicht.
- Jedes Team gibt der Schulleitung am Ende des Schuljahres ausgewählte Dokumente, die es im  [Aktivitätenplan](#) ausgewiesen hat, in Form seines „Team-Portfolios“ ab. Diese Materialien versetzen die Schulleitung in die Lage, sich ein Bild vom Ist-Stand des Schulentwicklungsprozesses an der Schule zu machen.




#### Trends (Bsp. [Trends](#))

- Die Auswertung der „Team-Portfolios“ erfolgt durch die Schulleitung in der Regel am Ende des Schuljahres oder in den Sommerferien.
- Die Schulleitung leitet aus den Entwicklungsrichtungen und -ergebnissen, die sich in den „Team-Portfolios“ abzeichnen, wichtige Trends der Schulentwicklung des gelaufenen Schuljahres ab.
- Die Trends verkörpern die wesentlichen Eckpfeiler im Schulentwicklungsprozess und sind der Ausgangspunkt der Schwerpunktsetzung für das neue Schuljahr.
- Die formulierten Trends sind als Dokument im „Schulentwicklungs-Portfolio“ der Schule für alle einsehbar.

#### Praktische Konsequenzen

- Die Trends stellen zu Beginn des neuen Schuljahres den Einstieg in die Arbeit dar. Sie werden in einer ersten pädagogischen Konferenz am Ende der Sommerferien allen Kollegen ausgehändigt, von der Schulleitung vorgestellt und gemeinsam besprochen.
- Im weiteren Verlauf der pädagogischen Konferenz leiten die Teams mit vorbereiteten Moderationsmethoden konkrete praktische Konsequenzen pro Trend für die Arbeit in ihrem Schwerpunktbereich ab.

#### Schulentwicklungsplan


- Nach der Konferenz erhält die Steuergruppe die Gruppenarbeitsergebnisse zu den praktischen Konsequenzen, systematisiert und analysiert diese mit dem Ziel, daraus den Entwurf des Schulentwicklungsplans für das neue Schuljahr zu erarbeiten ( [Schulentwicklungsplan 00-01](#),  [Schulentwicklungsplan 01-02](#),  [Schulentwicklungsplan 02-03](#)).
- In Abgrenzung zum Aktivitätenplan strukturiert der Schulentwicklungsplan die Schwerpunktsetzung innerhalb des Schulentwicklungsprozesses bezogen auf die ganze Schule pro Schuljahr.
- In einer nachfolgenden Konferenz wird der Entwurf des Schulentwicklungsplanes im Kollegium diskutiert, bearbeitet, verändert und vereinbart.

#### Aufgabe der Steuergruppe


- Die Mitglieder der Steuergruppe arbeiten parallel in einem Lehrerteam mit. Dadurch sammeln sie auch eigene praktische Erfahrungen im Umgang mit den Aktivitätenplänen, sie erleben Reflexion und Austausch und können dies direkt in die Steuergruppe rückkoppeln, um an Optimierungen zu arbeiten.

- Seit dem Abschluss der ersten Erprobungsphase besteht ihre Aufgabe darin, zum einen die Teams um die Bearbeitung der Aktivitätenpläne zu bitten und zum anderen die inhaltliche Bearbeitung und damit die tatsächlichen Aktivitäten im Blick zu behalten.

#### Aufgabe der Schulleitung

- Nach den Gesprächen zum Aktivitätenplan, der Auswertung der „Team-Portfolios“, der Formulierung von Trends und der Moderation der beiden pädagogischen Konferenzen (zu den Themen: Ableitung praktischer Konsequenzen aus den Trends; Arbeit am Aktivitätenplan) zieht die Schulleitung für sich selbst praktische Konsequenzen aus den Trends.
- Bei der Erarbeitung des Entwurfs zum Schulentwicklungsplan für das kommende Schuljahr arbeitet die Schulleitung als Mitglied in der Steuergruppe maßgeblich mit.
- Auch die Schulleitung erstellt einen eigenen Aktivitätenplan.
- Aus den Aktivitätenplänen (Fortbildungsbedarf) erarbeitet die Schulleitung den schulinternen  [Fortbildungsplan](#).

#### 4. Zwischenbilanz

Die Schule befindet sich in 2002/03 im vierten Jahr der Umsetzung des beschriebenen Kreislaufes. Teambezogene Aktivitätenpläne setzen nach unserer Ansicht eine klare Struktur der Lehrerkooperation voraus  ([Struktur Lehrerkooperation](#)).


Bei Einführung der Aktivitätenpläne hatten Kollegen noch Sorge, dass dies ein rein formales Instrument der Rechenschaftslegung innerhalb des Schulversuchs sein könnte. Auch fürchteten sie weitere Mehrarbeit. Die Überzeugungsarbeit war anfangs etwas schwierig, da die Kollegen noch keine eigenen Erfahrung hatten. Praktiziert man den Austausch- und Beratungsprozess kontinuierlich und konsequent, entwickeln sich die Aktivitätenpläne zunehmend vom Planungsinstrument zum wirklichen Arbeitsinstrument. Die Schrittfolge ist nach Anstoß durch den wissenschaftlichen Begleiter im Verlaufe des Prozesses durch ständiges Reflektieren an der Schule selbst weiterentwickelt worden. Inzwischen hat sie sich als ein praktikabler und routinierter Evaluationskreislauf an der Schule etabliert. Alle Schritte des Kreislaufs sind in sich schlüssig und bauen aufeinander auf. Im Grundansatz ist eine Einheitlichkeit an der Schule vorhanden, was die Weiterarbeit mit den Aktivitätenplänen (Reflexion/Evaluation) wesentlich effizienter gestalten lässt.

Trotzdem ist es notwendig, jährlich sowohl das Verfahren als auch die Wirksamkeit kritisch zu betrachten, um den Nutzen für alle Ebenen (Schulleitung, Steuergruppe, Team, einzelner Lehrer) deutlicher herauszuarbeiten. Sollte sich zeigen, dass einzelne Aktivitätenpläne noch nicht den gewünschten Qualitätskriterien genügen, können Nachbesserungen erforderlich werden. Auch wurden und werden immer wieder Korrekturen in den Strukturen der Vordrucke, z.B. Aktivitätenplan, Gesprächsleitfaden, Erfahrungsbericht, vorgenommen. Die Kategorie allgemeine Zielsetzung wurde erst zum Schuljahr 2002/03 hinzu genommen, zuvor waren wir direkt an die Formulierung von Aktivitäten herangegangen. Auch die Reflexion wurde erst im zweiten Jahr der Erarbeitung von Aktivitätenplänen ergänzt. Die zeitliche Abfolge wurde forciert und konsequenter eingehalten. Was nützen Aktivitätenpläne, die erst im Laufe des Schuljahres entstehen? Die Bedeutung der Gespräche zu den Aktivitätenplänen wurde zunehmend erkannt. So veränderte sich die anfangs noch sporadische Gesprächsführung inzwischen zu einer inhaltlich und terminlich systematischen Gesprächskultur.

Es ergab sich auch aus der Erfahrung im Umgang mit den Aktivitätenplänen 2001/02 die Schlussfolgerung, stärker als bisher den Blick auf das gesamte Arbeitsfeld eines Teams zu erweitern und sich nicht zu sehr auf die im Aktivitätenplan notierten Schwerpunkte zu begrenzen. Sonst besteht die Gefahr, im Verlauf des Schuljahres aktuell entstandene Entwicklungsansätze unbeachtet zu lassen. Wichtig ist, dass der Teamleiter den Aktivitätenplan nicht allein schreibt, sondern der Erstellung ein tiefgründiger und kritischer Austauschprozess innerhalb des Teams zu Grunde liegt. Dies bedarf zeitlicher Ressourcen, die günstiger Weise von der Schulleitung von vornherein eingeplant werden sollten. Diese Möglichkeiten für Teamgespräche sind eine Voraussetzung zur Bearbeitung und – vor allem – zur Umsetzung von Aktivitätenplänen im Team während des Schuljahres.

## 5. Förderliche und hinderliche Bedingungen

Förderliche Bedingungen:

- Vorhandensein eines im Kollegium entwickelten Schulkonzepts (Vision/Zielklarheit) sowie eines Schulentwicklungsplans
- Steuergruppe für Schulentwicklung (Schulleitung ist Mitglied)
- Teambildung, Teamleiter und klare Struktur der Lehrerkooperation (bezogen auf Schwerpunktbereiche des Schulkonzeptes)
- im Schuljahresablauf verankerte Gesprächszeiten zwischen Schulleitung und Team(leitung)
- Terminplanung an der Schule (Jahresplanung; Monatspläne)
- Bereitschaft zur Fortbildung und zu pädagogischer Werkstattarbeit; dazu wird zu Schuljahresbeginn ein  [Fortbildungsplan](#) im Kollegium ausgehandelt
- mehrere ganze Tage oder Halbtage (ab 12.00 Uhr) zur Durchführung pädagogischer Konferenzen

Hinderliche Bedingungen:

- Objektive Hinderungsgründe wie z.B. Nachmittagsunterricht erschwerten notwendige und kontinuierliche Absprachen als noch keine festen Gesprächszeiten vorgesehen waren.
- hoher Arbeitsaufwand und zeitliche Belastung für die Schulleitung durch die intensive Gesprächsführung und während der Bearbeitungsphase der „Team-Portfolios“
- Unstetigkeit in der Lehrerbesetzung und damit in der Teamzusammensetzung besonders im Rahmen zeitlich begrenzter Abordnungen

## 6. Qualitätsweiterentwicklung: Standards und Kriterien für die (Selbst-) Evaluation

Die Arbeit mit den Aktivitätenplänen wird maßgeblich durch die Schulleitung (anfangs noch in Rückkopplung mit der externen Begleitung) evaluiert. Von ihr wurden und werden der Schreibstandard und die Struktur des Aktivitätenplans erarbeitet und jährlich auf ihren Qualitätsstand geprüft.

Kriterien für die Wirksamkeitsüberprüfung:






- Zielklarheit im Team
- Formulieren wichtiger, zielorientierter Aktivitäten, die zur Qualitätssicherung oder -entwicklung des Schwerpunktbereiches des Teams innerhalb der Schulentwicklung beitragen
- Notieren von Aktivitäten bezogen auf Unterricht und auch auf Lehrerzusammenarbeit
- Die Aktivitäten müssen konkret und nachvollziehbar sein, was auch durch die Eintragungen in der Spalte „Dokumentation“ bewirkt wird.
- Aktivitätenpläne sollten in der Regel Veränderungen / Ergänzungen im Laufe des Schuljahres aufweisen, um die Entwicklung zu verdeutlichen.

Eingesetzte Instrumente zur Selbstvergewisserung/Selbstevaluation:

- Analyse der Materialien der „Team-Portfolios“
- Abgleich zwischen Schulentwicklungsplan, Trends, Erfahrungsbericht und Aktivitätenplan
- Gespräche zwischen Schulleitung und Team(leitung) zum Aktivitätenplan

## 7. Besondere Bemerkungen

Die ImpULS – Schule, Staatliche Regelschule Schmiedefeld, war Mitglied im Bertelsmann-Lernnetzwerk Kassel „Neue Lernkultur und neue Lernformen – Entwicklung und Veränderung des Unterrichts durch Förderung der Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz“.

Die Bezeichnung „Notebook“ in den Materialien  Schulentwicklungsplan 02-03,  Schulentwicklungsplan 00-01,  Struktur Lehrerkooperation,  Bsp. Trends,  Gesprächsleitfaden, wird schulintern für das Notizbuch verwendet, in dem die Lehrer ihre Beobachtungen zu Lernergebnissen und Lernprozessen der Schüler schriftlich festhalten.

## Materialien

-  01. Aktivitätenplan
-  02. Struktur Lehrerkooperation
-  03. Bsp. Aktivitätenplan
-  04. Schulentwicklungszyklus
-  05. Gesprächsleitfaden
-  06. Bsp. Erfahrungsbericht
-  07. Bsp. Trends
-  08. Schulentwicklungsplan 02-03
-  09. Schulentwicklungsplan 01-02
-  10. Schulentwicklungsplan 00-01
-  11. Schulentwicklungshaus
-  12. Schulkonzept
-  13. Konzeption Übersicht
-  15. Fortbildungsplan