

# **Pädagogisches Konzept zum Aufbau eines leistungsorientierten Schulzentrums**

## **„das andere Gymnasium“**

*(Schiffner, Carola: M.A. Schulmanagement, Studienmodule 2003 - 2005, Kaiserslautern)*

Der Name „das andere Gymnasium“ widerspiegelt das längere gemeinsame Lernen nach einer neuen Lernkultur, die leistungsstärkere Schüler in der Orientierungsstufe auf das Gymnasium vorbereitet – er steht nicht für eine bestimmte Schulart.

### **1. Präambel**

Das zentrale Anliegen des leistungsorientierten Schulzentrums besteht darin, den heranwachsenden Jugendlichen in der Entwicklung zu einer eigenständigen Persönlichkeit und zur Entfaltung seiner Individualität über Schlüsselqualifikationen zu verhelfen.

Das Wesentliche besteht in der gemeinsamen Entwicklung von methodischen Qualifikationen (Methodenkompetenz), sozialen Qualifikationen (Kommunikations- und Teamfähigkeit, Sozialkompetenz) und fachlicher Qualifikation (fachliches Wissen).

Der Nutzen besteht in der Kontinuität der Erziehung und einer spezifischen Lernkultur, der so genannten Orientierung für das Lehr- und Lernverhalten, um den Schüler zu befähigen, sein bestmögliches Abitur abzulegen.

Unsere Schulphilosophie zielt auf die Vorbereitung der Erwerbsfähigkeit, auf die Ermöglichung eines demokratisch-sachlichen Verhaltens und auf die Entwicklung einer Persönlichkeit, die ein sinnerfülltes Leben führen kann.

Die Richtlinien und Rahmenpläne des Landes Mecklenburg-Vorpommerns sind die Grundlage unseres besonderen Schulprogramms.

## 2. Pädagogisches Leitbild

### 2. 1. Leitgedanken

Der Grund und der Zukunftswille unserer qualitätsbewussten Schulpädagogik lässt sich durch folgendes Leitbild benennen:

- Academics
- Teamwork
- Self-Management

**Academics** steht für eine Schule, die nicht nur kognitives und technisches Wissen vermittelt, sondern auch Verstehen (von Disziplinen, Zusammenhängen und auch von Kunst). Academics bezeichnet Inhalte, die wissenschaftlichen Gütekriterien standhalten, sich aber nicht auf Verwissenschaftlichung reduzieren lassen – A. übersetzen wir mit Bildungsinhalten.

**Teamwork** bedeutet lehren und lernen in arbeitsfähigen Gruppen, bezieht sich also auf Lehrpersonen wie auf Schülerinnen und Schüler und nicht zuletzt auf die Schulleitung.

**Self-Management** steht gleichermaßen für Selbstständigkeit, Eigentätigkeit und Selbstregulation. S-M gilt für die Lehrer- wie für die Schülerrolle.

### 2. 2. Bildungskonzept

„Das andere Gymnasium“ öffnet sich einer modernen zeitgemäßen Lernkultur!

*Das Lernen lernen*, das heißt ein erneutes Bildungsverständnis nach dem Modell des „Nachhaltigen Lernens“.

Unser Ziel ist es, die Jugendlichen dahingehend zu befähigen, dass sie die Anforderungen der heutigen Wissensgesellschaft erfüllen.

Nach neusten wissenschaftlichen Diskussionen kann die Behaltensschulung (Auswendiglernen) in Zukunft nicht das Leitmotiv des Bildungswesens bleiben, wenn Wissen immer rasanter veraltet und immer leichter außerhalb der Subjekte gespeichert und abgerufen wird.

Das Konzept der Behaltensschulung muss vielmehr durch eines der Kräfteschulung bzw. eines der Förderung der Entwicklung von Methoden- und Sozialkompetenz abgelöst werden. An die Stelle des kurzfristigen Behaltens (aber mittel- und langfristigen Vergessens) muss die nachhaltige Kompetenzentwicklung treten. Das Wissen verlangt nach einer Gebrauchsanweisung: Arbeitstechniken, Lernen - lernen, Strategien für kreative Problemlösung, Denken und Handeln in Zielen und Wegen, Sensibilisierung für Vernetzung und Zusammenhänge, Selbstdisziplin, Team- und Konsensfähigkeit, zupackendes Handeln, Eigenverantwortung, Eigeninitiative, Eigenaktivität lösen das Belehrt - Werden ab.

Nachhaltiges Lernen öffnet Wege in die Zukunft. Das Prinzip der Nachhaltigkeit zielt dabei in zwei verschiedene Richtungen. Auf der einen Seite geht es um Nachhaltigkeit des Lernverhaltens. Gemeint ist das lebenslange als persönliches Grundkonzept moderner Lebensgestaltung. Zum anderen geht es um die Nachhaltigkeit des Lernergebnisses. Gemeint ist die permanente Erweiterung der Handlungskompetenz im Hinblick auf den persönlichen Lebenserfolg.

Unsere schulische Lernkultur ist durch eine unterstützende Atmosphäre gekennzeichnet, die Fehler verzeiht und auch „verrückte“ Ideen gutheißt, wenn sie nur anregend sind, ferner durch ein akzeptiertes Netz von Normen und Spielregeln, an denen sich Verhalten orientiert, sowie durch ein Ambiente wechselseitigen Austausches, gegenseitiger Beratung und selbstverständlichen Feedbacks.

Unsere schulische Lernkultur wird von drei Säulen getragen:

- a) dem Schulprogramm (siehe Leitgedanken)
- b) den Innovationen der Infrastruktur (Arbeitsorganisation und Prozesssteuerung)
- c) den Methoden und Werkzeugen (Selbstreflexion und -organisation)

Unser *Schulprogramm* spiegelt die Realisierung des Leitbildes wider und ist zugleich Ausdruck der gemeinsamen Verantwortung aller Lehrerinnen und Lehrer und der Eltern für dieses leistungsorientierte Schulzentrum.

Die Schule als Haus des Lernens, die Vermittlung von Methoden, Sozialkompetenz und die Sorge für ein gutes Schulklima sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren:

- Wir legen Wert auf respektvollen, vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander. Dies erfordert Toleranz und Bereitschaft zum offenen Gespräch.
- Voraussetzungen für ein gutes Klima sind motivierte Lehrer, Schüler, die aufeinander Rücksicht nehmen, Abmachungen respektieren und gewillt sind, Probleme selbst wahrzunehmen und auch selbst nach Lösungen zu suchen.
- Mit Gemeinschaftserlebnissen im kulturellen, sozialen und sportlichen Bereich fördern wir ein gutes Schulklima.
- In unserem Vorgehen bleiben wir der pädagogischen Idee treu, schaffen Indikatoren, um dem Leistungsgedanken der Lernenden gerecht zu werden, professionalisieren, spezialisieren unser
- Schulpersonal durch regelmäßige Fortbildungen – wir machen alle Verantwortlichen fit für unseren pädagogischen Weg.

Mit *Arbeitsorganisation* ist in erster Linie die Unterrichtsorganisation gemeint. Das Schulgesetz eröffnet Freiräume für eine bewusste Planung förderlicher Rahmenbedingungen. Durch eine zeitlich variable Gestaltung der Unterrichtsstunden oder eine alternative Stundentafel lässt sich der Schulalltag organisatorisch flexibilisieren, bspw. durch:

- Epochalunterricht, um Präsenz und Intensität der Ein-Stunden-Fächer zu erhöhen (Geografie statt zwei Stunden wöchentlich ganzjährig, 4 Stunden wöchentlich halbjährig; auch Darstellendes Spiel aus dem Bereich des Deutschunterrichts; AWT/ Informatik für Projektunterricht u.a.)
- Die Planung von Stundenblöcken in den Kernfächern Deutsch, Fremdsprachen und Mathematik, um intensive Arbeitsprozesse zu ermöglichen und Übungs- und Festigungsphasen zu sichern
- Tag der Präsentation, um übergreifende dynamische Fähigkeiten über Fachgrenzen hinweg zu entwickeln

Nicht außer Acht gelassen werden bestimmte Rahmenbedingungen, die von der KMK für das Erlangen schulischer Abschlüsse vorgeschrieben sind, z. B. Jahresstunden-Zahlen und Wochenstunden-Zahlen.

Die *Methoden und Werkzeuge* beziehen sich zum einen auf Selbstreflexion und zum anderen auf Selbstorganisation. Zur Selbstreflexion gehören alle Methoden und Techniken der Evaluation, die sich auf Fächer, Projekte oder die ganze Schule beziehen, sowie auf Personalberatung und -beurteilung.

### **2. 3. Zukunftsvisionen**

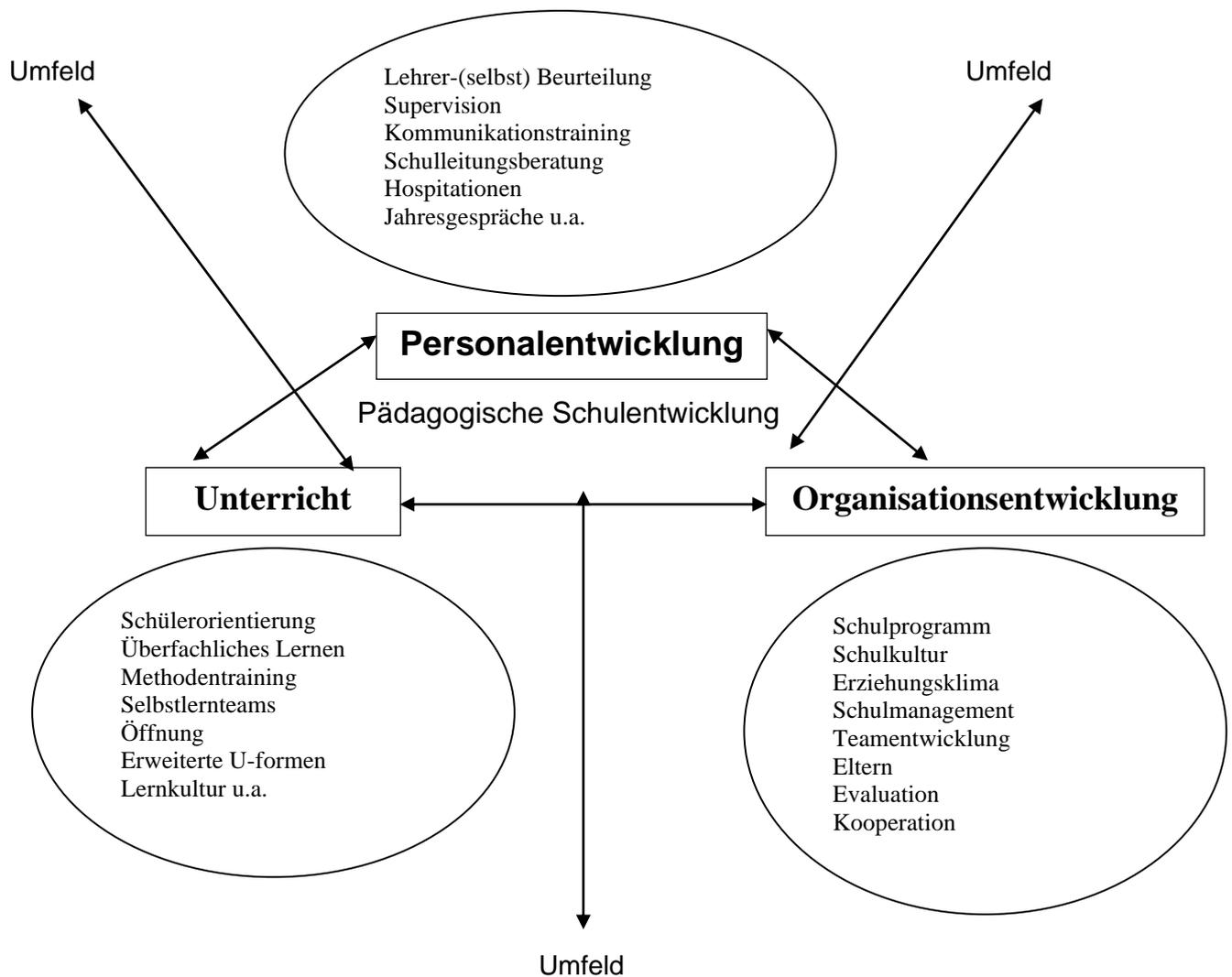
*Unser Schulhaus ist ein Ort*, an dem alle willkommen sind, die Lehrenden wie die Lernenden in ihrer Individualität angenommen werden, die persönliche Eigenart in der Gestaltung unserer Schule ihren Platz findet. Eine solche Atmosphäre des Wohlbefindens hilft auch, die pädagogischen Ziele unseres Konzeptes leichter zu erreichen.

*Unser Schulhaus wird ein Ort sein*, dessen Räume zum Verweilen einladen, dessen Angebote und Herausforderungen zum Lernen, zum selbständigen Auseinandersetzen locken.

Um eine Ausstrahlung unseres Schulhauses auf das umliegende Wohngebiet zu erreichen, sollen Schulangebote geöffnet werden, wie bspw. die Bibliothek, die Cafeteria, auch können sich Schülerfirmen etablieren – eine durch Jugendliche geführte Herberge können wir uns gut vorstellen.

### **3. Systemzusammenhang von pädagogischer Schulentwicklung**

Wir betrachten die Schulentwicklung in einem Systemzusammenhang von *Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung*. Die Abbildung des Drei-Wege-Modells pädagogischer Schulentwicklung soll verdeutlichen, dass jeder Weg der Schulentwicklung notwendig zu den anderen führt.



### 3.1. Schulentwicklung durch Organisationsentwicklung

"Docendo discimus" (lehrend lernt man) - unser leistungsorientiertes Schulzentrum ist eine lernende Organisation, die selber zum Lernen fähig ist. Dazu pflegen wir Lernstrukturen der Grundschule, entwickeln sie systematisch weiter und bauen Lernkapazitäten auf. Unsere Einrichtung ist zur Selbststeuerung, Selbstorganisation und Selbstevaluation fähig.

Das gilt einmal für unser Lehrpersonal selbst – dem Lehrer als Lerner. Zum anderen für unsere Schule als Organisation, die sich nach einem Schulprogramm bewusst entwickelt, das Schulcurriculum klärt, Prioritäten für Entwicklungsvorhaben setzt, Teams bildet, Projekte managt und die Wirkung dieser neuartigen Prozesse beurteilt, wofür wir den Begriff der Selbstevaluation verwenden.

### **3.2. Schulentwicklung durch Unterrichtsentwicklung**

„Tell me, I forget. Show me, I remember. Involve me, I understand“ (Carl Orff)

Im Mittelpunkt steht die Auseinandersetzung mit der Frage: Was macht guten effizienten Unterricht aus?

Prinzipiell gehen wir die Frage nach der Unterrichtsqualität aus zwei Blickwinkeln an:

- Welches sind die für guten Unterricht erforderlichen Kompetenzen?
- Welche Merkmale sind für die Beurteilung der Unterrichtsqualität relevant?

### **3.3. Schulentwicklung durch Personalentwicklung**

Unser Konzept umfasst die Personalfortbildung, Personalführung und Personalförderung und impliziert wegen der überragenden Bedeutung im pädagogischen Prozess auch die Persönlichkeitsentwicklung.

## **4. Ausführungsprogramm**

### **„Das andere Gymnasium“ orientiert sich an Leistung!**

- hochqualifiziertes und engagiertes Personal
- Zugangsvoraussetzung: gutes und sehr gutes Grundschulzeugnis
- oder ein zusätzliches Eignungskolloquium
- Leistungsstipendium

### **„Das andere Gymnasium“ öffnet sich einer neuen Lernkultur!**

DAS LERNEN LERNEN nach dem Modell des nachhaltigen Lernens

### **„Das andere Gymnasium“ bietet neue Schullebensbedingungen!**

DAS ANDERE KLASSENZIMMER ist ein LERNATELIER

Unser leistungsorientiertes Schulzentrum ist eine *Ganztagschule*, das heißt, dass ein anspruchsvolles Programm über den Unterricht hinaus außergewöhnliche Kurse u. a. auf künstlerisch-musischen, sportlichen, technologischen und lebensgestalterischen Gebieten anbietet.

#### **4.1 Die Rolle der Schulleitung**

Besonderes Augenmerk pädagogischen Leaderships liegt auf der Politik- und Strategieentwicklung der Schule. Das Kerngeschäft unserer Schulleitung stellt

- die dialogische Fortschreibung Schulprogramm zusammen mit dem Kollegium,
- die zielgeleitete Bildung von Teams,
- das Moderieren und Motivieren von Gruppen sowie
- die Vereinbarung und Prüfung von Zielen dar.

#### **4.1. Organisationsentwicklung**

Ein Grundsatz unserer Schulorganisation ist die kooperative Partizipation zwischen Schulleitung, LehrerInnen, Eltern und SchülerInnen, d. h. Verhandeln und Leiten bestimmen das Arbeits- und Schulklima. Durch eine Reihe von Regeln (Informationsregel, Vertrauensregel, Strukturregel, Akzeptanzregel, Konfliktregel, Fairness-Regel, Priorität der Akzeptanz-Regel) werden sowohl die Qualität als auch die Akzeptanz von Entscheidungen verbessert.

Aufgabenfelder:

- gemeinsames Diskutieren, Weiterentwickeln und Verabschieden von Visionen und Schulprogramm bis hin zum Entfalten und Festlegen von Zielen für die ganze Schule, der Übertragung und Übersetzung in Teilbereichsziele, Gruppenziele und Individualziele. Strategien und Ziele münden dabei in konkrete Umsetzungs- und Verbesserungsmaßnahmen, deren Wirkung und Fortschritt in regelmäßigen Zeitabständen überprüft wird.

- Prozesse lehnen an einen Qualitätszyklus an, der die Phasen Planung, Entwicklung, Durchführung, Kontrolle und Verbesserung durchläuft.
- Gestaltung der Ablauf- und Aufbaustruktur der Schule, wie bspw. die Abläufe zur Sicherstellung und Durchführung von Unterricht und Ganztagsangeboten, u. a. die Hausaufgabenerfüllung als festen Bestandteil des Schulalltages
- Für die mittel- und langfristige Organisations- und Qualitätsentwicklungsarbeit die Berufung einer Steuergruppe und die Bildung von Projektteams
- Projekte zu definieren, Prioritäten zu benennen, Ressourcen zuzuteilen, zeitlich zu planen und organisatorisch zu verankern
- Entwicklung von leistungsfähigen Teams, die sich durch Merkmale, wie bspw. ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl, eine gewisse wechselseitige Kontrolle sowie eine partizipative Kooperation bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele auszeichnen.
- Einbettung der einzelnen Komponenten in der von uns beschriebenen Schulkultur, die auf Vertrauen und Respekt zwischen allen Beteiligten basiert sowie ein Klima der offenen Kommunikation und schuldfreien Atmosphäre fördert

#### **4.2. Unterrichtsentwicklung**

Auf Grund der herausragenden Bedeutung der Unterrichtsentwicklung für die Qualität von Bildung kennzeichnet sie den Kern unserer schulischen Arbeit und damit auch einer pädagogischen Qualitätsentwicklung. Moderner Unterricht umfasst Lehr-Lernformen, wie Gruppen- und Projektunterricht oder Handlungsorientierung, in der die SchülerInnen aufgefordert werden, selbsttätig zu sein und immer mehr eine aktive Rolle einnehmen. Er unterscheidet sich durch Verstehen, Anwenden können und Nachhaltigkeit. Neue Unterrichtsformen wie Methodenlernen, Fächer übergreifendes Lernen, recherchierendes Lernen, partnerschaftliches Lernen und

teambezogenes Lernen, aber auch individuelles und kreatives Lernen arrangieren wir in *Lernateliers*. Die Innenarchitektur unseres „anderen“ Klassenzimmers berücksichtigt die Ausstattung mit einzelnen Gruppentischen, aber auch einem Gruppenauditorium, Partnertischen und Einzelarbeitsplätzen. Die technische Ausstattung erlaubt sowohl das problemlose Recherchieren wie auch die Präsentation von Informationen. Lernstationen stehen auch für stille Arbeitsvorgänge wie Lesen, Nachschlagen, Darstellen und Projizieren bereit. Der traditionelle Frontalunterricht wird an unserer Schule nur *eine* Alternative im Mix der angebotenen Lehr-Lernformen sein.

Weitere Merkmale eines wirksamen und nachhaltigen Unterrichts machen wir fest an:

- der Schaffung einer innovativen Lernsituation, d.h. selbstorganisiertes und kooperatives Lernen, um den im beruflichen und gesellschaftlichen Leben heute abgeforderten Aufgaben gerecht zu werden
- der Förderung und Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Sinne von reflexiven Qualifikationen, d.h. dem „Wie“ des Lernprozesses ist eine größere Bedeutung beizumessen
- dem Ermöglichen einer qualitätsförderlichen Lernkultur, indem Lernprozesse soziale Erfahrungen und Reflexionen vielfältiger Art zulassen und sogar systematisch einbinden

#### **4.3. Personalentwicklung**

Schule ist in hohem Maße eine durch Personen getragene Institution, deshalb gewinnt an unserer Schule die Anwendung von Methoden und Ansätzen der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung.

Im Einzelnen umfasst die Zuständigkeit alle Aktivitäten der Personalauswahl, -planung, -führung und -förderung. Neben quantitativen Gesichtspunkten, die sich aus dem Stellenplan und dem Budget ableiten, finden qualitative Aspekte eine besondere Berücksichtigung, d. h. das Lehrpersonal muss sich mit dem formulierten Schulprogramm identifizieren. Unsere Personalführung basiert auf Kooperation,

Vertrauen, Dialog sowie einer subsidiären Führung und stützt sich auf Zielvereinbarungen und Feedback. Mitarbeitergesprächen kommt als Instrument der Personalführung eine mehrfache Funktion zu. Sie dienen der Anerkennung und kritischen Rückmeldung, der konkreten Festlegung von Aufgaben, der Vereinbarung von Zielen und dem Entwurf und der Planung von individuellen Fortbildungskonzepten.

Die Fortbildungsplanung wird in den Prozess der Schulentwicklung integriert. Fortbildungsmaßnahmen berücksichtigen Anforderungen unseres Schulprogramms und -profils, auf der individuellen Ebene Fortbildungswünsche und -bedürfnisse. Die Befriedigung dieses Fortbildungsbedarfs geschieht in unterschiedlichen Formen, z. Bsp. durch schulinterne Fortbildungen, Qualitätszirkel und Supervisionsgruppen sowie durch Programme oder Seminare externer Fortbildungsinstitutionen.

Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen schulischer Entwicklung, wie z. B. neuer Anforderungen an Unterricht und Erziehung sowie der wachsenden Notwendigkeit des Einsatzes neuer Medien erwarten wir auch gewandelte Ansprüche an kompetentes und professionelles Handeln der in der Schule Tätigen.

Fachliche Qualifikationen sind an unserer Schule zwar weiterhin von zentraler Bedeutung, darüber hinaus müssen methodische und soziale Kompetenzen sowie Fähigkeiten der Kommunikation, Planung und des Managements weiterentwickelt werden. Um neue Anforderungen sowie Wandlungs- und Veränderungsprozesse kritisch hinterfragen zu können, steht an unserer Schule die Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie des offenen und konstruktiven Umgangs mit Ergebnissen von Selbst- und Fremdbeurteilungen. Auf folgende Kompetenzen legen wir neben einer erweiterten Professionalität in didaktisch-methodischen Bereichen (Stichwort Lernkulturwandel) verstärkten Wert:

- Kooperations- und Teamfähigkeit
- kommunikative Kompetenz
- Fähigkeit zur Menschenführung
- Planungs- und Beratungskompetenz
- Medienkompetenz
- Fähigkeit zur Förderung selbstgesteuerten, kooperativen und innovativen Lernens

#### **4.4. Evaluation**

Da unser Schulentwicklungsprozess auf Daten und Fakten basieren muss, wenden wir das Verfahren der Evaluation an, welches im Rahmen unseres Schul- bzw. Qualitätsentwicklungsprozesses mehrere Funktionen wahrnimmt:

- Kontrolle und Rechenschaftslegung, um vergleichbar zu sein
- Basis zur Steuerung bzw. Begleitung des Schulentwicklungsprozesses, um den Stand oder Fortschritt der Aktivitäten widerzuspiegeln, die sich insbesondere aus unserem Schulprogramm ableiten
- Selbstreflexion und Standortbestimmung
- Mittel der Beteiligung der Lehrer- und Schülerschaft, von Eltern sowie auch von anderen Interessengruppen, um ein umfassendes Bild der Schulwirklichkeit zu erhalten
- Lernen von anderen Schulen und Partnern, indem sich Vertreter von verschiedenen Schulen treffen, um gemeinsam aktuelle Problemstellungen zu diskutieren

#### **5. Umsetzungsschritte und Institutionalisierung**

Die Benennung der Handlungsfelder macht die Fülle der Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen einer schulischen Qualitätsentwicklung deutlich. Da die Schule neu gegründet wird, ist der besondere Status Quo zu berücksichtigen, das Konzept gibt jedoch Visionen, Leitgedanken und Zielsetzungen als Bestandteil des Schulprogramms vor.

Folgende Verfahrensschwerpunkte sollen die Reihenfolge und die einzelnen Schritte des Beginns und der Umsetzung des Zyklus der Qualitätsentwicklung widerspiegeln:

##### **1. Einstieg**

*April 2005 mit der Beteiligung am landesweiten Businessplanwettbewerb unter dem Motto "EINFACH ANFANGEN", initiiert, u. a. durch das Ministerium für*

*Arbeit, Bau und Landesentwicklung  
Mecklenburg-Vorpommern.*

*Bei diesem Wettbewerb erhielten wir  
für unser Konzept (Businessplan), die  
Anerkennung durch den 2. Preis.*

2. Beteiligte einbeziehen

*Ministerium für Bildung, Wissenschaft  
und Kultur M-V Stadt NB, vertreten  
durch den Oberbürgermeister  
Hochschule der Stadt NB-  
Kooperationsvertrag*

*Eltern, Lehrer, Interessenvertreter  
über den gegründeten Verein zum  
Aufbau eines leistungsorientierten  
Schulzentrums*

*Außerschulische Einrichtungen und  
Institutionen für Öffnung der Schule,  
u. a.:*

- Musikschule*
- PSV Sektion Drachenboot*
- Radio NB*
- Volkshochschule*

3. In die Qualitätsdiskussion einsteigen

*durch die Konzeption Leitgedanken  
vorgegeben*

4. Gemeinsame Qualitätsansprüche klären

*Anforderungen an OE, UE, PE und  
Evaluation ausgearbeitet*

5. Kriterien und Indikatoren festlegen

*ab Februar 2006*

6. Daten analysieren und aufbereiten

*mit Schuljahr 2006/07*

7. Evaluationsergebnisse darstellen

*mit Schuljahr 2006/07*

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| 8. Ergebnisse analysieren und Ziele festlegen       | <i>mit Schuljahr 2006/07</i> |
| 9. Maßnahmen suchen                                 | <i>mit Schuljahr 2006/07</i> |
| 10. Die Umsetzung von Vorhaben angehen              | <i>mit Schuljahr 2006/07</i> |
| 11. Bausteine zu einem Schulprogramm zusammensetzen | <i>ab Schuljahr 2006/07</i>  |
| 12. Maßnahmen überprüfen                            | zyklisch                     |

Zur Institutionalisierung und organisatorischen Verankerung wird eine Steuergruppe gebildet, welche die einzelnen Aktivitäten koordiniert und fördert. Gleichsam geht die Institutionalisierung der Entwicklungsarbeit mit einer Teamentwicklung einher.

### **Literaturverzeichnis**

Arnold, Rolf: Leadership und Lernkulturwandel, Studienbrief SEM0110, Universität Kaiserslautern, Fernstudium Schulmanagement, Kaiserslautern 2001.

Medien, Möbel, Mobilität für Unterricht und Schule: Eine Lernlandschaft in der Schule. In: Zeitschrift L.A. Multimedia, 1/2005, S. 43 f.

Müller, Andreas: Nachhaltiges Lernen. Ein Skizzenheft. Eine Anleitung zum Umdenken. Eine Ideensammlung. Beatenberg 1999.

Rolff, Hans-Günter: Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung, Studienbrief SEM00400, Universität Kaiserslautern, Fernstudium Schulmanagement, Kaiserslautern 2002.

### **Internetquellen**

Gasser, Ernst: Rezensionstext, Spirit of Learning. In: [http:// www.hep-verlag.ch/mat/lernen/rezension.html](http://www.hep-verlag.ch/mat/lernen/rezension.html) (2005)